



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh podnikatelského plánu pro malý podnik v odvětví služeb  
Business Plan Proposal for a Small Company in a Service Sector

Student: Zuzana Boháčová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Boháčová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh podnikatelského plánu pro malý podnik v odvětví služeb**  
**Business Plan Proposal for a Small Company in a Service Sector**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metody zpracování podnikatelského plánu
  3. Charakteristika odvětví služeb
  4. Podnikatelský plán pro konkrétní podnik ve službách
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.  
MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

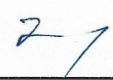
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018  
Datum odevzdání: 10.05.2019



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně a že jsem v seznamu použité literatury uvedla veškeré informační zdroje.

*Zuzana Boháčová*

Zuzana Boháčová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA, vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Metody zpracování podnikatelského plánu .....</b>	<b>6</b>
2.1	Podnikání.....	6
2.1.1	Podnikatel.....	6
2.1.2	Důvody k zahájení podnikání.....	6
2.2	Právní normy .....	8
2.3	Malé a střední podniky .....	8
2.3.1	Typologie podniků .....	9
2.3.2	Podpora podnikání v česku .....	10
2.4	Právní formy v Česku .....	11
2.4.1	Obchodní společnosti .....	11
2.4.2	Vhodná právní forma .....	13
2.5	Podnikatelský plán.....	14
2.5.1	Struktura podnikatelského plánu.....	14
2.5.2	SMART cíle a jejich definování.....	15
2.6	Analýzy tržního prostředí podniku .....	16
2.6.1	Analýza PEST .....	16
2.6.2	Analýza konkurenceschopnosti.....	17
2.6.3	Analýza SWOT .....	18
2.7	Marketing.....	20
2.7.1	Marketingový mix .....	20
2.8	Finanční plán .....	21
2.9	Rizika projektu .....	22
2.9.1	Řízení a hodnocení rizik.....	22
<b>3</b>	<b>Charakteristika odvětví služeb .....</b>	<b>24</b>
3.1	Charakteristika a vlastnosti služeb .....	24
3.1.1	Služba jako produkt.....	24
3.1.2	Tvorba cen v odvětví služeb.....	24
3.2	Odvětví služeb a klasifikace .....	25
3.2.1	Klasifikace CZ-NACE .....	26
3.3	Ukazatele ekonomické výkonnosti .....	26
3.3.1	HDP a HPH .....	27

3.4	Struktura ekonomických činností a terciárního sektoru .....	30
<b>4</b>	<b>Podnikatelský plán pro konkrétní podnik ve službách.....</b>	<b>32</b>
4.1	Titulní strana podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb .....	32
4.2	Obsah podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb .....	33
4.3	Realizační resumé.....	33
4.4	Filosofie a strategie podniku.....	34
4.5	Organizační struktura .....	34
4.6	Analýzy tržního prostředí podniku .....	35
4.6.1	Analýza PEST .....	35
4.6.2	Analýza konkurenceschopnosti podniku.....	40
4.6.3	Analýza SWOT .....	43
4.7	Marketing podniku .....	46
4.7.1	Marketingový mix .....	46
4.8	Finanční plán podniku .....	48
4.8.1	Zahajovací rozvaha .....	49
4.8.2	Odhad počátečních tržeb .....	50
4.8.3	Vyčíslení nákladů podniku.....	53
4.8.4	Výkaz zisku a ztráty .....	58
4.8.5	Předpokládané peněžní toky.....	61
4.8.6	Ukazatele rentability .....	64
4.8.7	Harmonogram realizace projektu .....	65
4.9	Rizika spojená s realizací projektu .....	65
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	
	<b>Seznam tabulek</b>	
	<b>Seznam obrázků</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Název této bakalářské práce napovídá, že bude pojednávat o počátečních fázích podnikatelské činnosti. Jelikož založení podniku nepatří k jednoduchým činnostem, autorce k ujasnění prvotních kroků poslouží podnikatelský plán. Využití tohoto dokumentu se však neomezuje pouze na začínající podnikatele. Podnikatelský plán může velmi dobře posloužit již existujícímu podniku s dalším rozvojem nebo pro kontrolu plnění vytyčených cílů a plánů.

Cílem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení malého podniku v oblasti služeb. Tento podnik by vyplnil mezeru na trhu, která vznikla po uzavření některých zábavních podniků v okolí Nového Jičína. Náplní práce bude sestavení vybraných analýz prostředí podniku, sestavení finančních výkazů a v závěru posouzení rizik celého plánu na základě vypracovaných analýz. Výsledkem praktické části práce by měl být podnikatelský plán, který by mohl sloužit jako potenciální vedlejší zdroj financí pro autorku.

Celá práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vymezeny pojmy a východiska práce, relevantní k podnikatelské činnosti, spolu s vybranou metodikou analýz jak vnějšího, tak vnitřního okolí podniku. Tato metodika posléze poslouží k sestavení těchto analýz v konkrétním podnikatelském plánu. V teoretické části se autorka rovněž zmíní o legislativních aspektech a bude se zabírat volbou vhodné právní formy podnikání pro daný typ podniku. Kromě jednotlivých právních forem budou nastíněny i samotné malé a střední podniky, jejich typologie a podpora podnikání. Mimo jiné autorka také zhodnotí a charakterizuje samotné služby a poskytne náhled na současný stav v celém odvětví služeb. Teoretická část také obsahuje náhled na vývoj hrubého domácího produktu a hrubé přidané hodnoty.

Praktická část této práce je zaměřena na konkretizaci samotného podnikatelského plánu a jednotlivých analýz tržního prostředí podniku. Tyto analýzy zhodnotí jak vnitřní stránky podniku, tak jeho nejbližší okolí. Dále se praktická část práce bude zabývat vyčíslením počátečních nákladů na založení podniku, a v neposlední řadě i odhadem tržeb na období prvních tří let od zahájení činnosti. Následně si autorka klade za cíl sestavit finanční výkazy, pro potřeby daného podniku, rovněž na období tří let, a to ve variantě pesimistické, neutrální a optimistické.



## 2 Metody zpracování podnikatelského plánu

Teoretická část této práce je zaměřena na vymezení klíčových pojmů, relevantních k podnikatelské činnosti, které se v pozdějších kapitolách práce aplikují na skutečný podnikatelský záměr. Druhá kapitola dále nastíní metodiku vypracování podnikatelského plánu s jednotlivými analýzami.

### 2.1 Podnikání

Podnikání je činnost, kterou má podnikatel v plánu vykonávat jak v současnosti, tak i v budoucnu. Za podnikání ovšem nelze považovat činnosti, které jsou příležitostné, jelikož z definice podnikatele níže je jasné, že se jedná o činnost soustavnou. Je nutné, aby byla podnikatelská činnost prováděna výhradně na vlastní jméno podnikatele, který je pod názvem firmy zapsán v obchodním rejstříku.

Hlavním smyslem a cílem provozování podnikatelské činnosti je pro podnikatele dosažení zisku. Jedním z rysů podnikání je rovněž odpovědnost vyplývající z této činnosti. Podrobněji budou aspekty podnikání rozebrány níže. Dosažení zisku ovšem nemusí být jediným důvodem pro zahájení podnikatelské činnosti. Pro mnoho lidí tato činnost může představovat možnost seberealizace nebo způsoby, jak vyplnit volný čas. (Veber, Srpová, 2012)

#### 2.1.1 Podnikatel

Osoba, která se v České republice rozhodne podnikat je vázána zdejšími právními normami které ji definují následovně „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským neb obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (zákon č.89/2012 Sb., §420 v aktuálním znění)

Za podnikatele, dle zákona č.89/2012 Sb. občanského zákoníku v aktuálním znění, považujeme také všechny osoby, které uzavírají smlouvy související s vlastní obchodní či obdobnou činností při samostatném výkonu povolání, osoby zapsané v obchodním rejstříku nebo osoby, které mají živnostenské oprávnění. Podnikatel, dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání v aktuálním znění, může být taktéž chápán jako fyzická či právnická osoba, která splňuje podmínky stanovené zákonem k provozování živnostenského podnikání.

#### 2.1.2 Důvody k zahájení podnikání

Důvody pro zahájení podnikatelské činnosti bývají různorodé, jak uvádí Veber a Srpová (2012), zde jsou vybrány některé z nich.

**Sebezáchovný přístup k podnikání** – jedná se o početnou skupinu obyvatel, která má velmi idealistické představy o podnikání a často nemá ani potřebné vzdělání či kapitál, který je nutný pro podnikání. Jedná se o osoby bez zaměstnání i osoby, kterým hrozí, že zaměstnání opustí.

**Romantický přístup k podnikání** – tento přístup je typický zejména pro mladé lidi, kteří mají omezené či zkreslené informace či naivní představy o podnikání. Problémem u takovýchto podnikatelů může být objednávání přemrštěného množství zboží, které nebudou schopni prodat, čímž se mohou dostat do platební neschopnosti.

**Podnikatel rozsévač** – se velmi nezajímá o vedení účetnictví, kalkulace či rozpočty. Jde o osobu, která se příliš nezaobírá dotahováním projektů do konce, ale vždy má dostatek nápadů pro případ, že se jeho původní plán ukáže jako nerealizovatelný.

**Podnikání zkusmo** – typ podnikání vhodný, pokud si osoba přeje zvýšit osobní příjem. Jedná se například o provozování drobných služeb, příležitostný prodej kosmetiky nebo nabídka pojistných produktů.

**Rentiérské podnikání** – podnikání osob, které získaly určitou nemovitost a jejím pronájmem získávají příjem.

**Podnikání vyslanců** – jedná se o obchodní zástupce, zaměstnance i začínající podnikatele ze zahraničních firem, které tímto způsobem pronikají na lokální trh kde je možné získat vysoký rabat s minimálním vlastním rizikem.

**Exkluzivní podnikání** – práce umělců, návrhářů i právníků a lékařů, kteří si nastaví vysoký standard služeb, který pak dále rozvíjí. Počáteční kapitál pro ně nebývá problémem. Jedná se o zaměstnance špičkových firem, kteří opouští své pracoviště, aby mohli využít své know-how v privátním sektoru.

**Podnikání jako poslání** – pro mnohé lidi představuje podnikání životní styl, možnost seberealizace či udržení dlouholeté rodinné tradice. Osoba vnímající podnikání jako poslání má obvykle jasně vytyčenou strategii.

**Tiché podnikání** – tichý společník v roli věřitele, popřípadě subdávatele či pronajímatele, který půjčí finanční kapitál a očekává jeho zhodnocení, aniž by sám podnikal. Rovněž nepotřebuje oprávnění k podnikání, jelikož tato povinnost náleží podnikateli registrovanému. Legální formu tichého podnikání upravuje občanský zákoník. (Veber, Srpová, 2012)

Motivace člověka k zahájení podnikání může také ovlivnit jeho výsledky v dané činnosti a to, jak dlouho v ní setrvá. Pokud se jedná pouze o povrchní snahu zkusit něco nového s vidinou rychlého zisku, takováto činnost podnikatele nejspíš brzy omrzí. Pokud má

ale podnikatel k činnosti hlubší motivaci a samotná činnost jej naplňuje, má značnou šanci vytrvat déle.

## **2.2 Právní normy**

Ať už se podnikatel rozhodne podnikat z jakéhokoli důvodu, v České republice existuje několik právních norem, které se týkají podnikatelské činnosti a podnikatel je povinen je dodržovat. Hlavním pramenem, kterým je podnikatel vázán, je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v aktuálním znění, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2014. Jedná se o českou právní normu, složenou z pěti částí, a čítá přes tři tisíce paragrafů, která definuje mimo jiné i občanské či obchodní právo. V rámci obchodního práva je definováno např. postavení podnikatelů nebo Obchodní rejstřík.

Dalším, neméně důležitým právním dokumentem, je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, v aktuálním znění, jinak známý také jako zákon o obchodních korporacích, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2014. Tento zákon upravuje veškeré náležitosti, týkající se obchodních společností, mezi které patří např. podmínky pro založení, výše vkladů, či základního kapitálu nebo zrušení a zánik společnosti.

Mezi další právní předpisy, které se vztahují k podnikání v Česku, lze zařadit zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění, jinak známý také jen jako živnostenský zákon. Účelem tohoto zákona je vymezení typů živností, práv a povinností živnostníků, a v neposlední řadě rovněž podmínky pro vznik a zánik živnostenských oprávnění. Neméně důležitý je i zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění, jehož náplní jsou práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů. Rovněž také upravuje i vznik, změny nebo zánik pracovních poměrů a další.

## **2.3 Malé a střední podniky**

Pokud se jednotlivec rozhodne pro podnikání, pak je vhodné, aby se dopředu obeznámil s úplně novým sektorem, do kterého se chystá vstoupit. Celý sektor malého a středního podnikání je pro ekonomiku jakékoli země velmi významný. Jelikož si je Evropa i náš stát dobře vědom důležitosti celého sektoru malých a středních podniků, nabízí pro něj značné množství podpůrných programů. Tento sektor hraje klíčovou roli v ekonomickém výkonu celého státu a je důležitý i z hlediska zaměstnanosti. Malé a střední podniky poskytují uplatnění zaměstnancům propuštěným z velkých podniků a jsou tedy považovány za hlavní zdroj pracovních příležitostí pro malá města a obce. Díky specializaci na menší oblast, jsou schopni rychle a pružně reagovat na změny na trhu a v poptávce. Kromě nových pracovních příležitostí

nabízí podnikání v tomto sektoru jistou míru svobody a seberealizace. Dává možnost lidem organizovat si vlastní čas a dělat to, co je skutečně naplňuje. (Mulačová, Mulač, 2013)

### 2.3.1 Typologie podniků

Kvůli lepší přehlednosti v celém sektoru malého a středního podnikání, jsou jednotlivé podniky členěny mnoha různými způsoby. V praxi se můžeme setkat s členěním dle počtu zaměstnanců, nebo dle ročního obrátu. V následujících dvou tabulkách je přehledně rozepsáno členění malých a středních podniků z hlediska statistického, dle počtu zaměstnanců a členění podle nařízení komise Evropské unie, které kromě počtu zaměstnanců zohledňuje obraty podniků a sumu jejich rozvahy.

**Tabulka 2-1: Statistické pojetí MSP**

Statistické pojetí			
Kategorie	Malé	Střední	Velké
Počet zaměstnanců	Do 20 zaměstnanců	Do 100 zaměstnanců	≥ 100 zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: Veber, Srpová (2012)*

**Tabulka 2-2: Členění MSP dle komise EU**

Dle nařízení komise EU			
Kategorie	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik
Počet zaměstnanců	Do 10 zaměstnanců	Do 50 zaměstnanců	Do 250 zaměstnanců
Obrat	Do 2 mil. EUR	Do 10 mil. EUR	Do 50 mil. EUR
Bilanční suma rozvahy	Do 2 mil. EUR	Do 10 mil. EUR	Do 43 mil. EUR

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: Veber, Srpová (2012)*

Členění dle komise EU dále zohledňuje i tzv. nezávislost což v praxi znamená, že podnik nevlastní jiná organizace, která není MSP, a to až do výše 25 % kapitálu. Dále je možné setkat se s členěním dle zákona na podporu podnikání. Toto členění však vychází z doporučení od Evropské komise. Své vlastní členění MSP má i Česká správa sociálního zabezpečení, která člení tyto podniky z hlediska počtu zaměstnanců.

**Tabulka 2-3: Klasifikace dle ČSSZ**

Klasifikace dle ČSSZ	
Kategorie	Počet zaměstnanců
Malé organizace	Do 25 osob
Organizace	25 a více osob

*Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat: Veber, Srpová (2012)*

Dalším členěním, se kterým se lze v praxi setkat, je členění dle Eurostatu, které má rovněž dvě části. Podniky jsou členěny z hlediska počtu zaměstnanců na malé a střední.

**Tabulka 2-4: Klasifikace dle Eurostatu**

Klasifikace dle Eurostatu	
Kategorie	Počet zaměstnanců
Malé podniky	max. 20 osob
Střední podniky	max. 100 osob

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, Zdroj dat: Mulačová, Mulač (2013)*

### 2.3.2 Podpora podnikání v Česku

Začínající podnikatel se při své činnosti mnohdy potýká s obtížemi a z tohoto důvodu existují různé subjekty, které se podnikateli snaží jeho činnost usnadnit. Podnikateli se v České republice nabízí hned několik možností podpory, ať už formou poradenství nebo finanční pomoci.

Dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění, může být podpora poskytnuta např. na projekty zaměřující se na rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu, projekty výzkumu a vývoje, získávání informací o podnikání či projekty, které jsou zaměřeny na investice spojené s ochranou životního prostředí apod.

Velké množství programů na podporu malého a středního podnikání zaštiťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. V České republice rovněž existuje agentura, vystupující pod jménem CzechInvest, podřízená ministerstvu průmyslu a obchodu, která si klade za cíl jednak podporovat MSP v Česku, ale také dojednává nejrozumnější investice jak tuzemské, tak zahraniční. Mezi konkrétní služby patří např.:

- pomoc při realizaci investičních projektů,
- poskytování poradenství zahraničním investorům,
- podpora výzkumu, vývoje a akademické sféry,
- zprostředkování kontaktu s orgány správy či místní samosprávy. (CZECHINVEST, 2019)

Jako další možnost podpory MSP se nabízí evropský víceletý program COSME, který je zaměřený na konkurenceschopnost podniků. Realizují jej jednotlivé členské státy EU a je financován Evropskou komisí. Za účelem posílení zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a snadnějšího přístupu firem na trhy jak členských států, tak i třetích zemí bylo pro zapojené podniky evropskou komisí vyčleněno 2,3 miliard EUR. (MPO, 2014)

## 2.4 Právní formy v Česku

Každý podnikatelský subjekt v České republice musí mít právní formu. Jednotlivé právní formy rozčlenila Mulačova, Mulač (2013) následovně:

- podniky jednotlivců,
- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky.

**Podniky jednotlivců** – tento typ podniku je vlastněn výhradně jednou osobou, která se specializuje na určitou živnost. Hlavní výhoda spočívá v jednoduchosti, a ne příliš komplikované administrativě. Nevýhodou je, že živnostník ručí celým svým majetkem a s těžší se dostává k většímu kapitálu.

**Obchodní společnosti** – vznikají dnem zápisu do obchodního rejstříku. Upravuje je zákon č. 90/2012Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších změn a doplnění. I přesto, že je obchodní společnost definována jako právnická osoba, může být založena jak fyzickou, tak právnickou osobou. Dále se člení na osobní a kapitálové.

**Družstva** – jejich hlavním úkolem není dosažení zisku, nýbrž dodání užítku svým členům. Jedná se o speciální kategorii, kterou vlastní a provozuje větší množství osob.

**Státní podniky** – ojedinělá forma, která vzniká v zájmu státu, například v odvětví dopravy nebo energetiky, a funguje na stejném principu jako soukromý podnik. (Mulačová, Mulač, 2013)

### 2.4.1 Obchodní společnosti

Za obchodní společnosti považujeme akciovou společnost, společnost s ručením omezeným, veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost i evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Obchodní společnosti neboli obchodní korporace dle zákona o obchodních korporacích dělíme na kapitálové a osobní. Do skupiny kapitálových společností řadíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Do skupiny osobních společností se řadí komanditní společnost a veřejná obchodní společnost.

Při zakládání obchodní společnosti je nezbytně nutné rozlišit její vznik a založení. Založením společnosti se rozumí sepsání zakladatelské smlouvy či listiny a splacení vkladů. Za vznik společnosti je považován den zápisu do obchodního rejstříku. Tabulka níže stručně charakterizuje jednotlivé společnosti.

**Tabulka 2-5: Charakteristika obchodních společností**

<b>Charakteristika společností</b>				
<b>Kritérium</b>	<b>Kapitálové společnosti</b>		<b>Osobní společnosti</b>	
	<b>s. r. o</b>	<b>a. s.</b>	<b>k. s.</b>	<b>v. o. s.</b>
<b>Zakladatelský dokument</b>	společenská smlouva – více os. zakladatelská listina – 1 os.	stanovy	společenská smlouva	společenská smlouva
<b>Minimální výše základního kapitálu</b>	1 Kč	80 000 EUR 2 000 000 Kč	nestanoveno	nestanoveno
<b>Orgány společnosti</b>	valná hromada, jednatelé, dozorčí rada, další dle smlouvy	valná hromada, představenstvo, dozorčí rada, další dle stanov	statutární orgán = všichni komplementáři neurčí-li smlouva jinak	statutární orgán = všichni společníci neurčí-li smlouva jinak
<b>Ručení společníků</b>	společně a nerozdílně do výše vkladu	akcionář neručí za závazky společnosti	komplementář = neomezeně komanditista = do výše vkladu	neomezeně
<b>Minimální počet zakladatelů</b>	1 F.O. nebo 1 P.O.	1 F.O. nebo 1 P.O.	1 komplementář a 1 komanditista	2 F.O. nebo 2 P.O. nebo kombinace

*Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat: ZOK*

Tyto základní čtyři formy společností ovšem nejsou jediné. Dále existuje např. forma družstva či několik dalších nadnárodních forem, které jsou popsány níže.

### **Nadnárodní formy**

Do této kategorie patří evropská společnost společně s evropským hospodářským sdružením. Jde o společnosti regulované převážně evropským právem, jak uvádí Josková, Pravdová a Dvořáková (2018).

Evropská společnost jinak také Societa Europea, zkráceně SE, je evropskou formou kapitálové společnosti, a jako takové, může mít sídlo v libovolném členském státu Evropské unie. Její obdobou v České republice je akciová společnost. Evropské hospodářské zájmové sdružení umožňuje podnikatelům přeshraniční spolupráci a usnadnění či další rozvoj hospodářské činnosti svých členů. Jeho účelem však není dosažení zisku pro vlastní potřebu. Rovněž si členové zachovávají vlastní právní subjektivitu. (BUSINESSINFO, 2014)

## 2.4.2 Vhodná právní forma

Volba vhodné právní normy se odvíjí od druhu podnikatelské činnosti, kterou podnikatel plánuje provozovat. Nejběžnější právní formou v České republice jsou kapitálové společnosti. Společnost s ručením omezeným se jeví jako nejlepší možnost, hlavně z důvodu omezeného ručení. Důležitou roli také hraje fakt, že podnikatel podniká pod názvem, který si sám zvolí.

Dle Joskové, Pravdové a Dvořákové (2018), je základní výhodou společnosti s ručením omezeným její flexibilní úprava, která společníkům dovoluje vytvořit společnost podle svých představ. Tato publikace rovněž charakterizuje s. r. o. následujícími čtyřmi znaky:

- omezené ručení společníků,
- základní kapitál,
- omezený počet společníků,
- flexibilita a relativní jednoduchost úpravy. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018)

### Omezené ručení společníků

Společníci v s. r. o. ručí za závazky společnosti jen do té doby, než splatí všechny své vklady. Za možná pochybení ručí i jednatel společnosti, a to v případech, kdy dojde například k porušování zákonů nebo v situacích, kdy jednatelé nezajistí uhrazení faktur, díky čemuž vznikne společnosti smluvní pokuta. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018)

### Základní kapitál

Základní kapitál je ve společnosti s ručením omezeným tvořen součtem všech vkladů. Výši jednotlivých vkladů stanovuje společenská smlouva. Minimální výše je ovšem stanovena zákonem, a to na částku 1 Kč. Vklad společníka může mít dvě formy, a sice peněžitou nebo nepeněžitou. V případě nepeněžitého vkladu se nesmí jednat o služby nebo práci a musí být detailně popsán ve společenské smlouvě. Náležitosti popisu nepeněžitého vkladu upravuje zákon o obchodních korporacích. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018)

### Omezený počet společníků

I přes fakt, že počet společníků, u tohoto typu společnosti, není zákonem nijak upraven, mají společnosti s ručením omezeným většinou úzký okruh společníků, kteří rovněž velmi často vystupují jako jednatelé celé společnosti, díky čemuž se mohou podílet na její činnosti. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018)

### Flexibilita a relativní jednoduchost úpravy

Zákon ponechává společníkům při sepisování společenské smlouvy relativně volnou ruku. Ve srovnání s akciovou společností je úprava s. r. o. značně jednodušší. I přes tuto



skutečnost je potřeba, aby všichni společníci věnovali přípravě a sepsání společenské smlouvy dostatek času a zájmu, potřebného na vyjasnění a pochopení povinností vyplývajících z této smlouvy. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018)

## **2.5 Podnikatelský plán**

Jedná se většinou o písemný dokument, avšak jeho náležitosti nejsou nikde v zákonech přesně definovány. Podnikatelský plán hraje významnou roli při zakládání společnosti. Poskytuje totiž ucelený přehled o podnikatelském záměru a cílech začínajícího podnikatele. Tento dokument však sestavují pouze začínající podnikatelé, nýbrž každá již fungující společnost, která má v plánu realizovat investiční záměr dost velký na to, že je za potřeby žádat bankovní úvěr. (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2019)

Sestavení podnikatelského plánu je nejdůležitější krok při zahájení podnikání. Je nezbytné jej sestavit, pokud podnikatel žádá banku o bankovní úvěr, a nemá za sebou bankovní historii nebo se snaží získat investora či nové společníky pro společné podnikání, kterým takovýto dokument umožní poznat naše cíle a posoudit, zda jsou pro ně přijatelné. Každá banka si žadatele o úvěr náležitě prověřuje, jednak kvůli návratnosti, ale také kvůli minimalizaci rizika nemožnosti úvěr splácet. Proto je podstatné, aby byly podnikatelské plány, zejména části týkající se financí, zpracovány s maximální přesností a správností. Finanční zodpovědnost a představení plánů a záměru pomoci podnikatelského plánu prokáže společnost také v případech, kdy žádá o finanční prostředky, které pochází z veřejných fondů EU. (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2019)

Při sestavování si budoucí podnikatel uvědomí dílčí kroky ale i to, kolik bude samotná realizace stát. Díky tomuto dokumentu je rovněž možné průběžně kontrolovat, zda naplňujeme své vize a cíle, či nikoli. Zároveň nám podnikatelský plán pomáhá identifikovat rizika, a mnohdy i definuje způsoby, jak se s nimi podnikatel může vypořádat. (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2019)

### **2.5.1 Struktura podnikatelského plánu**

Strukturu podnikatelského plánu, jak již bylo řečeno výše, neupravuje v České republice žádný právní předpis, avšak existuje několik bodů, které by měl každý plán obsahovat. Požadavky na obsah se mohou lišit s ohledem na to, pro koho je sestavován. Jednotlivé body struktury se mohou s odlišnými autory různit. Srpová (2011) uvádí ve své publikaci následujících třináct bodů:

- titulní list,
- obsah,

- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační a projektový plán
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- přílohy.

Jiným možným uspořádáním podnikatelského plánu je členění dle Fotra (2005), které je formulováno následovně:

- realizační resumé,
- charakteristika cílů firmy,
- organizační řízení,
- přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Dále by měl podnikatelský záměr splňovat určité obecné předpoklady týkající se formální úpravy. Zejména by měl být stručně a přehledně zpracován a srozumitelně formulován což umožní čtenáři lépe porozumět našemu záměru. Jeho struktura by měla být logická a veškerá data by měla být pravdivá či založená na reálných číslech a podložena fakty. V rámci vyhotovení podnikatelského plánu je vhodné zpracovat některé analýzy týkající se jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku. Je také vhodné zpracovat finanční plán celého projektu, aby mohla být posouzena jeho náročnost a zvážena možnost, zda podnikatel využije při své činnosti externí zdroje financování. Nezbytnou součástí každého plánu je pak stanovení cílů, ke kterým by se podnikatel rád dopravoval. (Srpová, 2011)

## **2.5.2 SMART cíle a jejich definování**

Jak bylo zmíněno výše, podnikatelský plán by měl obsahovat cíle, kterých chce podnikatel dosáhnout, ale také cesty, jak se k těmto cílům dopravovat. Cíl lze definovat jako něco, čeho chceme dosáhnout v určitém, vymezeném časovém horizontu a požadované kvalitě. Naproti tomu vize je chápána jako dlouhodobý směr, kterým bychom se chtěli ubírat. Plánování

cílů je jednou z náplní práce manažerů a je možné je členit různými způsoby např. podle samotného časového horizontu, na který je plánujeme, nebo charakteru rozhodovacího procesu.

Metoda SMART je nástroj pro definování jednoznačných cílů, který je uplatňován hlavně při definování cílů, které jsou strategické, tedy dlouhodobé. Název pochází z anglické zkratky pěti slov, které jednotlivé cíle definují.

- (S) **specific** – cíle musí být specifické, tedy jasně definované a srozumitelné, a je jedno zda je podnikatelský plán zpracován pro investora, nebo pro vnitřní potřeby podniky. Srozumitelnost cílů je klíčová pro jejich správné pochopení.
- (M) **measurable** – cíle musí být měřitelné, pro posouzení, zdali jsme cíle dosáhli či nikoliv. Písmeno M může rovněž označovat motivaci v tom smyslu, že je třeba motivovat zaměstnance k jejich plnění.
- (A) **accepted** – cíle musí být akceptované, odpovědné osoby si je vezmou za své. V případě, že cíl nebude akceptován zaměstnanci nebo odpovědnými osobami, nelze očekávat, že by došlo k jeho splnění.
- (R) **realistic** – cíle musí být realistické, reálně proveditelné a dosažitelné. Stanovení nereálných cílů je rovněž jednou z příčin jejich nesplnění.
- (T) **timed** – cíle musí časově rozvržené, zasazené do jasně stanoveného časového rámce. Pokud by cíl nebyl časově rozvržen, jednalo by se spíše o vizi a zkomplikovala by se tak jeho měřitelnost. (CHRON, 2019)

Aby bylo možné nějaký cíl považovat za SMART musí splňovat všechny výše zmíněné parametry. Stanovení realistických cílů může značně usnadnit podnikatelskou činnost. Realistické cíle rovněž dovolují využívat čas efektivně a produktivně, ať už v osobním, tak i profesním životě.

## 2.6 Analýzy tržního prostředí podniku

Analýzy prostředí jsou nedílnou součástí každého podnikatelského plánu. Čím víc objektivní a realistická analýza je, tím lepší obraz o daném prostředí nám poskytne. Prostředí, ve kterém podnik působí, můžeme jednoduše rozdělit na vnitřní a vnější. Pro poznání vnitřního fungování společnosti je vhodné využít SWOT analýzu, naopak pro prostředí vnější se používá analýza PEST spolu s Porterovým modelem Pěti sil.

### 2.6.1 Analýza PEST

Pest analýza je analýza vnějšího okolí podniku, která zkoumá čtyři prostředí působící na podnik, konkrétně se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Název je tvořen, podobně jako u SWOT analýzy, prvními písmeny těchto faktorů.

Existuje rovněž rozšířená verze této analýzy, která se navíc zabývá dalšími dvěma položkami, kterými jsou legislativní a ekologické faktory. Tato rozšířená verze analýzy je známá pod názvem PESTLE. (PESTLEANALYSIS, 2019)

- **politické prostředí** – tato kategorie zahrnuje vše, co se týká politiky v dané zemi, ve které podnik působí. Spadají sem veškeré legislativní předpisy související s podnikáním jako například obchodní a celní zákony nebo daňová politika. Důležitá je také politická stabilita v dané zemi či politické trendy a postoje lidí k podnikání,
- **ekonomické prostředí** – HDP, inflace, cykly a fáze ekonomiky, stabilita měny či výše daní nebo nezaměstnanost – to vše zahrnuje ekonomický faktor. Nesmí se opomenut ani mzdové náklady daného trhu, potažmo restrikce dovozu nebo vývozu v dané zemi,
- **sociální prostředí** – tento faktor zahrnuje demografický vývoj v dané zemi, věk, vzdělání nebo úroveň poskytované zdravotní péče. Je třeba zde zahrnout i trh práce a konkrétní pracovní návyky obyvatelstva, od kterých je možno odhadnout pracovní výkon zaměstnanců,
- **technologické prostředí** – oblast zaměřená na zkoumání technologických podmínek pro fungování podniku na daném trhu. Zohledňují se náklady na implementaci nových technologií a na výzkum a vývoj. Je třeba mít na paměti i vybavenost konkurence a možnost dostupnosti nových technologií jak pro konkurenci, tak pro vlastní podnik. (EDOLO, 2016)

Definování jednotlivých faktorů v každé skupině podnikateli dopomůže k lepšímu pochopení vnějšího světa, který má nezanedbatelný vliv na chod celého podniku.

## 2.6.2 Analýza konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost podniku vychází částečně z jeho výkonnosti. Pro měření výkonnosti existuje mnoho různých měřítek, která jsou závislá na aktuálních cílech podniku ale i na fázi jeho životního cyklu či důvodu jeho založení. Získaná data o výkonnosti mohou být následně použita ke srovnání s jinými konkurenčními firmami z hlediska prostoru nebo času (Kislingarová, 2014)

Pro začínající podnik je nejprve nutné poznat síly, které jej v daném odvětví ovlivňují. Pro tento účel je možné využít Porterův model pěti sil či Analýzu 5F (Porter's Five Forces = Pět Sil Portera). Jedná se o analýzu odvětví a rizik. Porterův model sestává z pěti částí, kterými jsou stávající a potenciální konkurenti, dodavatelé se zákazníky a substituty.

- **stávající konkurence** – zohledňuje se jejich schopnost ovlivňovat cenu či množství nabízeného výrobku nebo služby,

- **potenciální konkurence** – hrozba vstupu nové konkurence na trh je důležitá zejména pro nové a progresivně se rozvíjející odvětví, jako je například elektronika. Berou se zde v potaz bariéry vstupu na trh či otázky regulace státem. Za bariéry pro vstup na určitý trh lze považovat například nutnost investice, omezené distribuční kanály nebo omezené zdroje,
- **dodavatelé** – mají vliv na nabízené množství a cenu výsledného zboží, jelikož určují cenu vstupů. Čím více je podnik závislý na dodavateli, tím více síla dodavatele roste,
- **kupující** – tedy zákazníci a jejich vyjednávací síla o ceně se nevyplatí podceňovat, zejména pokud mohou okamžitě začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo mohou odejít ke konkurenci,
- **substituty** – neboli náhražky, jsou takové výrobky či služby, kterými lze nahradit jiný výrobek nebo službu. Substituční produkt rovněž snižuje poptávku po tom našem, jelikož zákazníkům vzniká možnost vybrat si alternativní produkt. (BUSINESSVIZE, 2011)

Podstatou vypracování této analýzy je snaha o odhad vývoje konkurence v odvětví, ve kterém podnik působí. Analýza rovněž vyjasňuje vlivy substitučních produktů a sílu zákazníků a dodavatelů.

### 2.6.3 Analýza SWOT

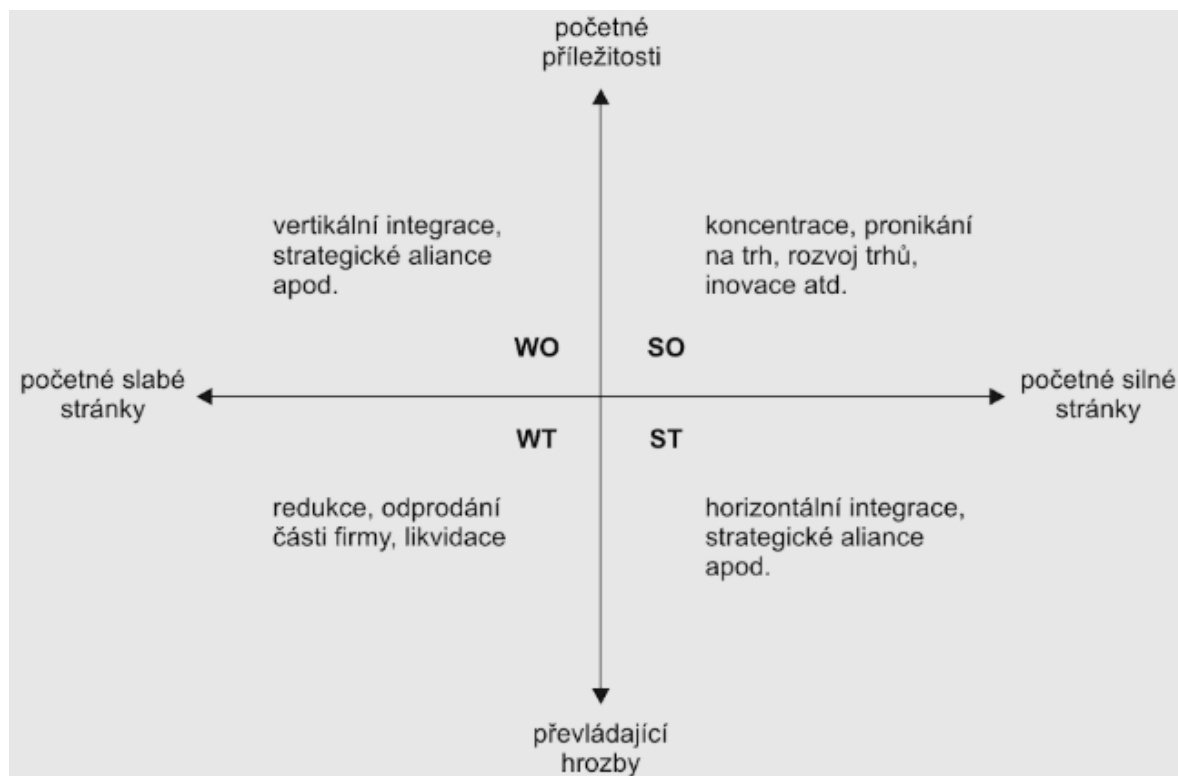
Jedná se o nástroj, který pomáhá analyzovat firemní prostředí. Zaměřuje se na silné a slabé stránky společnosti a dále na příležitosti a hrozby. Tato analýza je klíčová pro zhodnocení firmy v kontextu jejího fungování, nalezení problémů a možností dalšího růstu. Informace vyplývající ze správného sestavení analýzy mohou dále posloužit pro stanovení strategie a další rozvoj firmy. Název analýzy pochází ze čtyř anglických pojmů – Silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). (BRAINTOOLS, 2014)

- **silné stránky** – jsou chápány jako vnitřní síly firmy. Co dělá společnost lepe než konkurence, jak je vnímána zákazníky a zaměstnanci. Za silnou stránku může být obecně považováno dobré zmapování trhu i odbornost personálu,
- **slabé stránky** – mohou to být takové oblasti, ve kterých společnost tápe. Patří zde například nedostatečně proškolený personál. Objektívni zhodnocení těchto oblastí je pro společnost velmi důležité, jelikož na jejich základě lze později navrhnout protipatření,

- **příležitosti** – potenciál dané firmy, který může vycházet již určených silných stránek či nových možností, které vznikají např. při expanzi na nové trhy nebo využití nových technologií,
- **hrozby** – je třeba je systematicky řídit. Jedná se o všechny oblasti, které sebou přináší rizika. Při definování hrozeb můžeme zvažovat měnící se potřeby zákazníka, legislativní změny či nasycenost trhu, na který hodláme proniknout. (BRAINTOOLS, 2014)

Silné a slabé stránky vychází z vnitřního prostředí podniku, kterými je např: logistika, naproti tomu hrozby s příležitostmi vychází z vnějšího okolí, které lze jen stěží kontrolovat, např. hospodářský cyklus ekonomiky. Jakubíková (2013) uvádí, že analýzu SWOT lze využít ke koncipování strategií. Z obrázku níže je patrné rozložení čtyř strategií, které vychází z analýzy SWOT. Strategie **SO** využívá ofenzivního přístupu a soustředí se na pronikání na trh, rozvoj a inovace. Strategie **WO** se orientuje na opatrný přístup a upřednostňuje strategické aliance. Při Strategii **ST** převažují hrozby a silné stránky. Poslední strategií je strategie kompromisů, redukce a odchodu se zkratkou **WT**. Při této variantě převažují slabé stránky a hrozby.

**Obrázek 2-1: Schéma strategií**



Převzato z: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s 130.

Pro zjištění určité strategie je nutné jednotlivé položky v kategoriích opatřit vahou tak, aby součet všech položek jedné kategorie byl roven 1. Kritéria se následně vyhodnotí na základě bodů hodnocení. (Jakubíková, 2013)

## 2.7 Marketing

Marketing poskytuje společnosti důležité informace o trhu a pomáhá určit podnikatelské cíle a návrhy strategií. Díky tomu má velký vliv na budoucnost celé společnosti.

Slavík (2014) definuje marketing jako „*funkční celek, schopný přinášet užitek a založený za účelem trvalého finančního přínosu v současnosti a v budoucnosti*“. Dále dodává, že je složen hmotnými a nehmotnými zdroji podniku, se kterými nakládá člověk a ten je vnímán jako lidský zdroj. Mimo jiné zdůrazňuje i fakt, že marketingem by se neměl zabývat pouze útvar k tomu určený, ale měl by být brán v potaz i řídicími pracovníky na všech úrovních, jelikož k uspokojení potřeb zákazníků přispívá každý manažer.

### 2.7.1 Marketingový mix

V rámci marketingu a tvorby vhodné marketingové strategie je nutné rozpracovat co nejdětailněji tzv. Marketingový mix. Jedná se o soubor několika marketingových nástrojů, za pomoci kterých, je podnik schopen dosáhnout svých cílů a uspokojit potřeby zákazníků, což vede k dosažení zisku.

Slavík (2014) uvádí následující čtyři základní nástroje marketingu, jinak známé také jako 4P:

- **produkt** – z *angličtiny product* – produktem se rozumí veškeré zboží nebo služby, které prodáváme zákazníkům. U služeb je produkt chápán jako proces, většinou bez hmotného výsledku a nejdůležitějším prvkem je jeho kvalita,
- **cena** – z *angličtiny price* – částka za kterou produkt nakupujeme a prodáváme. Je výsledkem působení nabídky a poptávky. Pokud je stanovena příliš nízko, znemožní podniku dosáhnout zisk. Pokud bude stanovena příliš vysoko, může dojít k omezení odbytu zboží nebo služeb. Před stanovením ceny je nutné definovat cenovou politiku v podniku a poté zjistit náklady na produkci daného výrobku,
- **místo** – z *angličtiny place* – nebo také distribuce zahrnuje způsoby, kterými se dostane produkt či služba k zákazníkovi. Zohledňuje rovněž distribuční cesty a dostupnost distribučních sítí, které jsou nezbytně nutné při dopravování produktu či služby od dodavatele k odběrateli,
- **propagace** – z *angličtiny promotion* – nebo také reklama, slouží k uvedení produktu či služby do povědomí zákazníka, čímž může společnost dosahovat vyššího prodeje.

Podnik může využít různé nástroje podpory prodeje, jako jsou například poskytování slev či nákupních kuponů.

Standartní a nejstarší forma marketingového mixu 4P ovšem není jediná, se kterou se lze v praxi setkat. Dále existuje varianta 5P či 6P, které rozšiřují základní verzi o položku People, tedy lidé a o položku Packaging, tedy obal. Další variantou, se kterou se lze setkat, je varianta 7P. Tato varianta přidává k základní verzi položku People (lidé), položku Processes (procesy) a položku Physical evidence (fyzická evidence). V neposlední řadě existuje varianta s názvem 8P, která obohacuje variantu 7P o položku Productivity & Quality, tedy produktivita a kvalita. Varianty 7P a 8P jsou přínosné zejména pro podniky, které působí v odvětví služeb. (MANAGEMENTMANIA, 2011)

V dnešní době je rovněž alternativou ke klasickému mixu tzv. webový marketingový mix 4S, který je vhodný pro využití ve společnostech, které využívají k marketingu internet. Tato varianta sestává ze čtyř částí, kterými jsou Scope (Strategie), Site (Webová stránka), Synergy (Synergie) a System (Systém). (MANAGEMENTMANIA, 2011)

## **2.8 Finanční plán**

Nejdůležitější částí každého podnikatelského záměru je finanční plán, který poslouží bance či investorovi jako podklad pro rozhodnutí, zdali daný projekt podpoří či nikoli. Finanční plán dává přehled o struktuře majetku, celkové výši kapitálu potřebné pro podnikání a zdrojích financování. V rámci finančního plánu je rovněž vhodné sestavit jednotlivé finanční výkazy a naplánovat náklady a výnosy. Základními informačními zdroji pro finanční analýzu, které uvádí Scholleová (2017), jsou:

- účetní závěrka podniku:
  - rozvaha,
  - výkaz zisku a ztráty,
  - výkaz cash flow.
- informace o:
  - vlastnících,
  - produktech,
  - technologiích,
  - dodavatelích a odběratelích,
  - struktuře a počtu zaměstnanců. (Scholleová, 2017)



## Finanční výkazy

**Rozvaha**, která tvoří obraz majetkové struktury podniku, je sestavována k určitému datu a je tvořena částí majetkovou tzv. aktivy a kapitálovou tzv. pasivy. Obě strany se musí rovnat. Pro potřeby začínajících podniku se sestavuje rozvaha počáteční. **Výkazy zisků a ztráty** spolu s **cash flow** dávají přehled o financích v podniku. Cash flow seznamuje s peněžními příjmy a výdaji, naproti tomu výkaz zisků a ztráty zachycuje výnosy spolu s náklady. (Synek a kolektiv, 2011)

## 2.9 Rizika projektu

Podnikatelské riziko je vždy součástí podnikatelské činnosti. Dle Vochozky a Mulače (2012) je pro každého manažera důležité s rizikem umět dlouhodobě a systematicky pracovat. Klíčová je tvorba podnikových mechanismů, které plní kontrolní a řídicí úlohu. Řídící pracovníci v podniku se zabývají hlavně riziky provozními ale i strategickými. Za účelem identifikace, kvantifikace a analýzy příčin vzniku rizika se v podniku formuje tzv. risk management, který má navíc dopomoci řídicím pracovníkům rizika řídit a zvládat.

Úděl manažera rizik sestává z mapování všech oblastí, které jsou pro společnost rizikové ale i spolupráce s ostatními manažery z oblastí, které riziko přímo ovlivňuje, tj. kvalitu. V případech, kdy nelze riziko přesně kvantifikovat se pro pochopení a rozebrání podstaty rizika využívá expertíz.

Vochozka a Mulač (2012) dále zdůrazňují, že rozdělení rizik do kategorií, pomáhá řídicím pracovníkům při volení správných prostředků a technik pro identifikaci a analýzu rizik. Rovněž zdůrazňují, že rizika je třeba posuzovat jak dle jejich možných důsledků, tak podle pravděpodobnosti jejich vzniku.

### 2.9.1 Řízení a hodnocení rizik

Svozilová (2016) popisuje řízení rizik jako proces, složený z různých aktivit, které mají za cíl mapovat neurčitosti projektu a zvažovat příčiny. Dále mají tyto aktivity stanovovat limity ohrožení pro zavádění opatření a upřesňovat potenciální škody, které mohou vzniknout v důsledku rizika.

Pro usnadnění identifikace a následného hodnocení se rizika dělí do několika kategorií, a to dle jejich působení, předvídatelnosti a vzniku na tzv. **odchyly**, které vznikají při jednotlivých dílčích úsecích vykonávané práce. Dále mohou vznikat například mezi náklady plánovanými a skutečnými. Dalšími kategoriemi jsou **rizika předvídatelná**, kdy lze jejich rozsah odhadnout, například na základě předchozí činnosti, a **rizika nepředvídatelná**, která nemohou být statisticky odhadnuta, avšak lze je očekávat. Poslední kategorií jsou různé

**chaotické vlivy**, které taktéž nelze statisticky odhadovat a jsou tudíž zcela mimo kontrolu. (Svozilová, 2016)

Vytvoření soupisu konkrétních rizik projektu, je prvním krokem k tvorbě správné strategie obrany. Nezbytné je rovněž hledání rizikových faktorů a zmapování zdrojů ohrožení. Pro plánování a řízení rizik je vhodné vypracovat plán, který napoví, jak postupovat při volbě dalších postupů, které podnik použije pro odvrácení hrozeb. Neméně důležitá je taktéž identifikace rizika, které lze dosáhnout prostřednictvím dokumentace a systematických analýz potenciálních rizik. Nutné je také zvažovat vzájemnou závislost jednotlivých rizik, jelikož ona sama zvyšuje pravděpodobnost vzniku. Výstupem správné identifikace je mimo jiné i zhodnocení vlivu a identifikace zdroje rizika a místa jeho vzniku. (Svozilová, 2016)

Samotné hodnocení dopadu rizika pak vychází z kvantifikace rizikových vlivů, které zahrnuje pravděpodobnost vzniku rizika a jeho očekávaný dopad. Kvantifikace jako taková, může vycházet z nákladových analýz, z matematických modelů, jako je například analýza citlivosti, statistických analýz pravděpodobnosti nebo analýz trendů. Pro hodnocení dopadu rizika je možné využít stupnice 0 až 10 nebo jednoduché, avšak méně přesné označení vlivu rizika „velký“ či „malý“. (Svozilová, 2016)

## **Shrnutí**

Druhá kapitola této práce byla zaměřena na charakterizování oblasti podnikání a malých a středních podniků a obchodních společností. Poskytla teoretický přehled o některých možných strukturách podnikatelského plánu. Tato teoretická část rovněž definovala samotný podnikatelský plán a nastínila některé analýzy prostředí podniku, používané při zpracování podnikatelského plánu. Rovněž byly vymezeny nástroje marketingového mixu spolu s finančním plánem a riziky projektu.

### 3 Charakteristika odvětví služeb

Třetí kapitola této práce je rovněž zaměřena na teorii, tentokrát však na charakteristiku terciárního sektoru, jinak také odvětví služeb. Nejprve budou vymezeny charakteristické vlastnosti služeb a poté samotná klasifikace nejen služeb ale i ostatních odvětví ekonomiky České republiky. Mimo jiné se pasáž zaměří na ukazatele výkonnosti ekonomiky a na podíl terciárního sektoru dle zaměstnaných osob.

#### 3.1 Charakteristika a vlastnosti služeb

Hlavním prvkem, kterým se služba odlišuje od zboží, je **nehmotnost**. Z tohoto faktu vyplývají i další vlastnosti služby, jako je neoddělitelnost, či pomíjivost. Fakt, že je služba nehmotná, značně ztěžuje hodnocení konkurujících si služeb, rovněž je téměř nemožné službu prohlédnout a osahat, nebo dokonce vyzkoušet předem. Zákazník se tak při výběru potýká se značnou mírou nejistoty. (Vašítková, 2014)

Dalším typickým znakem služeb je jejich **neoddělitelnost** od poskytovatele dané služby, z čehož vyplývá, že je nutné, aby byl zákazník přítomen, tedy alespoň částečně, při poskytování služby. Přítomnost po celou dobu poskytování služby mohou vyžadovat zejména služby ve zdravotnictví. Typická vlastnost služeb je variabilita, jinak také heterogenita, která v praxi souvisí zejména s kvalitou poskytované služby. Pro ustálení kvality na určité úrovni je nutné stanovit určité normy např. chování cestujících. (Vašítková, 2014)

##### 3.1.1 Služba jako produkt

Vašítková (2014) považuje službu za složitý produkt, který se dá definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků složených z materiálních prvků jako jsou hmotné služby, služby smyslových požitků, jako jsou vjemy smyslů a psychologických výhod nabídky, kdy je určení subjektivní.

Dále podotýká, že je nutné sledovat zejména způsob produkce služby, způsob její distribuce a konzumace. Na tomto základě lze postavit organizaci vztahů mezi klientem a organizací spolu s image služby. (Vašítková, 2014)

##### 3.1.2 Tvorba cen v odvětví služeb

Cenou rozumíme peněžní částku, kterou ohodnotíme výrobek nebo službu. Rovněž je to jediný prvek marketingového mixu, který přináší podniku výnos. Cena u služby bývá u spotřebitele často považována za ukazatel kvality. Při tvorbě ceny služby je nutné zohledňovat vlastnosti dané služby, ale také faktory, které mohou rozhodnutí o ceně ovlivnit, jak zdůrazňuje Vašítková. Faktory lze členit na vnitřní, mezi které patří například marketingové cíle

a marketingový mix podniku. Druhou kategorií jsou faktory vnější, kam lze zařadit konkurenci a také povahu trhu a poptávku. Vašítková (2014) rovněž uvádí, že při tvorbě cen se využívá následující klasifikace služeb:

- služby podléhající veřejné regulaci,
- služby podléhající samoregulaci,
- tržní služby.

### **Služby podléhající veřejné regulaci**

Do této kategorie spadají dle Vašítkové (2014) zejména veřejné služby regulované státem, jako jsou například služby spojené se vzděláním či zdravotnictvím. Výši ceny těchto služeb určuje vláda. V případě sociálních služeb představuje cenu zdanění. Při stanovení ceny hraje roli fakt, že zjištění nákladů na službu nelze mnohdy stanovit na jednotku, a proto je třeba zjišťovat i náklady spojené s nedostupností některých veřejných služeb.

### **Služby podléhající samoregulaci**

V kategorii samoregulace lze nalézt některé služby, které regulují různé instituce nebo asociace. Tvorba cen služeb v této kategorii je většinou založena na nákladech dané instituce. Tento způsob cenové tvorby bývá velmi často kritizován. (Vašítková, 2014)

### **Tržní služby**

U tohoto typu služeb se tvorba cen odvíjí od velkého množství faktorů. Nezohledňují se zde pouze náklady, nýbrž faktory vnímání hodnoty zákazníkem a jeho potřeby a preference, konkurence i úrovně nabídky a poptávky. (Vašítková, 2014)

## **3.2 Odvětví služeb a klasifikace**

Národní hospodářství každého státu je členěno do základních skupin neboli sektorů. Primární sektor v ekonomice se zabývá těžbou a zemědělstvím. Sekundární sektor se soustředí na zpracování získaných surovin. Třetí skupinou je **terciární sektor**, který se specializuje na širokou škálu nevýrobních činností jako jsou obchod, doprava osob, finance, věda či výzkum, turismus, trávení volného času a jiné. Jednotlivé sektory se následně dělí na odvětví. (Vašítková, 2014)

Ke klasifikaci služeb samotných lze přistupovat různě. Vašítková (2014) používá tzv. odvětvové třídění služeb, které sestává ze tří skupin, kterými jsou:

- terciární,
- kvartérní,
- kvintérní.

**Terciární služby** lze charakterizovat jako služby, které byly v dřívějších dobách vykonávány doma, jako například stravování, kadeřnictví či prádelny. Do **kvartérních služeb** patří činnosti zefektivňující rozdělení práce, jako například finanční služby a správu nebo obchod. Do poslední kategorie **kvintérních** služeb zařadíme ty služby, které zdokonalují samotného příjemce. Takovou službou je například zdravotnictví. (Vašítková, 2014)

### 3.2.1 Klasifikace CZ-NACE

V praxi se ovšem využívá jiné členění, které vychází z Evropské klasifikace ekonomických činností tzv. NACE. Pro Českou republiku byla vydána obdobná verze s názvem CZ-NACE, kterou zveřejnil a spravuje Český statistický úřad. Tato verze má ovšem odlišné členění. Jednotlivé třídy se dále rozčleňují na podkategorie označené numericky a to od 01 do 99. Samotná struktura **terciárního sektoru** je tvořena třídami G až U. (NACE, 2019)

Plné znění klasifikace CZ-NACE, které obsahuje názvy jednotlivých kategorií, je obsaženo v příloze č. 1.

Kromě klasifikace CZ-NACE stojí za zmínku i obdobná klasifikace CZ-CPA. Tato klasifikace je zaměřena na členění produkce. S klasifikací CZ-NACE sdílí klasifikace CZ-CPA obdobnou strukturu a rovněž na ni navazuje. (KLASIFIKACE PRODUKCE, 2015)

## 3.3 Ukazatele ekonomické výkonnosti

Jedním z nejvíce sledovaných makroekonomických ukazatelů, který zachycuje výkonost ekonomiky, je bezpochyby **HDP**. Jedná se o sumu všech finálních výrobků a služeb, které jsou vyprodukovány v určité ekonomice za dané časové období. Jeho vývoj bývá dáván do souvislosti s ekonomickým blahobytem dané země. Rovněž se užívá pro porovnání výkonnosti v různých zemích světa. (Jurečka a kol., 2017)

Do souvislosti s hrubým domácím produktem bývá dávána i hrubá přidaná hodnota, která představuje hodnotu vytvořenou podniky nad rámec svých nákladů. Jedná se o rozdíl mezi produkcí a vstupními náklady na danou produkci. **HPH** je tedy chápána jako čistý ukazatel výkonnosti ekonomiky. (STATISTIKA A MY, 2016)

### 3.3.1 HDP a HPH

Český statistický úřad uvádí, že HDP za rok 2018 bylo o **3 %** vyšší než v roce 2017. Jako hlavní faktor, který ovlivnil celoroční růst, uvádí domácí poptávku a investiční aktivitu. Tabulka níže zobrazuje vývoj HDP v roce 2018 za jednotlivá čtvrtletí.

**Tabulka 3-1: Vývoj hrubého domácího produktu za rok 2018 v %**

Vývoj HDP v %	1Q	2Q	3Q	4Q
K předchozímu čtvrtletí	0,6	0,5	0,7	0,9
Ke stejnému čtvrtletí 2017	4,2	2,4	2,5	2,8

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: ČSÚ (2019a)*

Údaje z tabulky výše naznačují růst HDP v každém čtvrtletí roku 2018. Dalším sledovaným ukazatelem je hrubá přidaná hodnota, která se také zvýšila. Dle statistického úřadu meziočně o 3,1 % oproti předchozímu roku 2017. Tabulka níže shrnuje vývoj tohoto ukazatele v roce 2018.

**Tabulka 3-2: Vývoj HPH za jednotlivá čtvrtletí roku 2018 v %**

Vývoj HPH v %	1Q	2Q	3Q	4Q
K předchozímu čtvrtletí	0,8	0,3	0,7	1,1
Ke stejnému čtvrtletí 2017	4,3	2,4	2,6	3,0

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: ČSÚ (2019a)*

Samotný terciární sektor má z dlouhodobého hlediska na hrubé přidané hodnotě nezanedbatelný podíl, jak lze interpretovat z tabulky níže, která zobrazuje data v procentech z let 2013 až 2017. *(v běžných cenách)*

**Tabulka 3-3: Podíl terciárního sektoru na HPH v %**

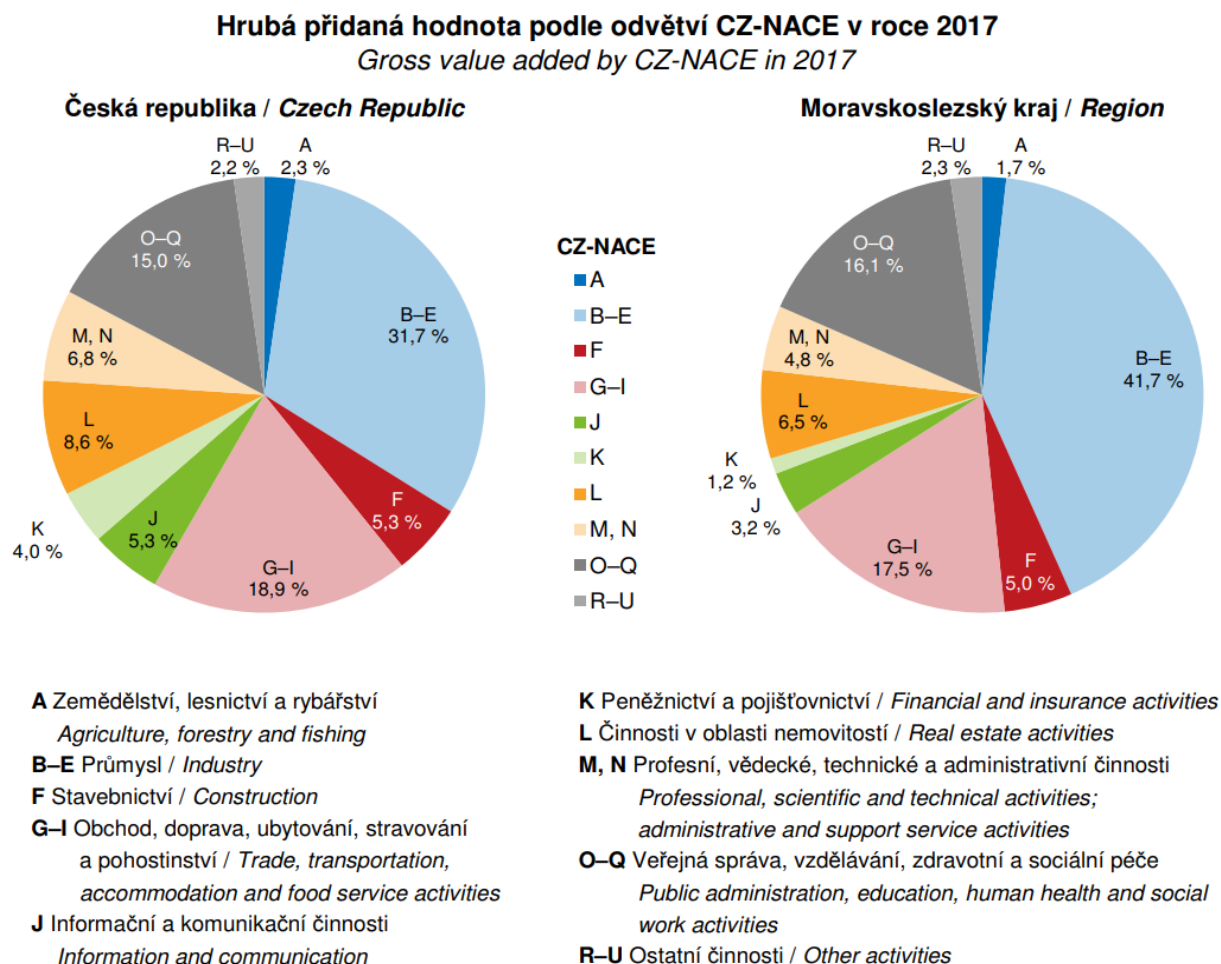
Podíl terciárního sektoru v %	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	60,6	59,4	59,8	60,4	60,8
EU 28	73,8	73,9	73,8	73,6	73,3

*Zdroj: vlastní zpracování; zdroj dat: ČSÚ (2019b)*

V České republice je patrný pokles mezi roky 2013 a 2014, ovšem od tohoto období podíl opět roste. Data lze srovnat s průměrem 28 států Evropské unie, a lze tak dojít k závěru, že Česko se nachází pod evropským průměrem.

Obrázek 3-1 zobrazuje podíl jednotlivých odvětví CZ-NACE na hrubé přidané hodnotě v roce 2017. Hodnoty jsou zobrazeny za celou Českou republiku i za Moravskoslezský kraj.

**Obrázek 3-1: HPH dle odvětví**

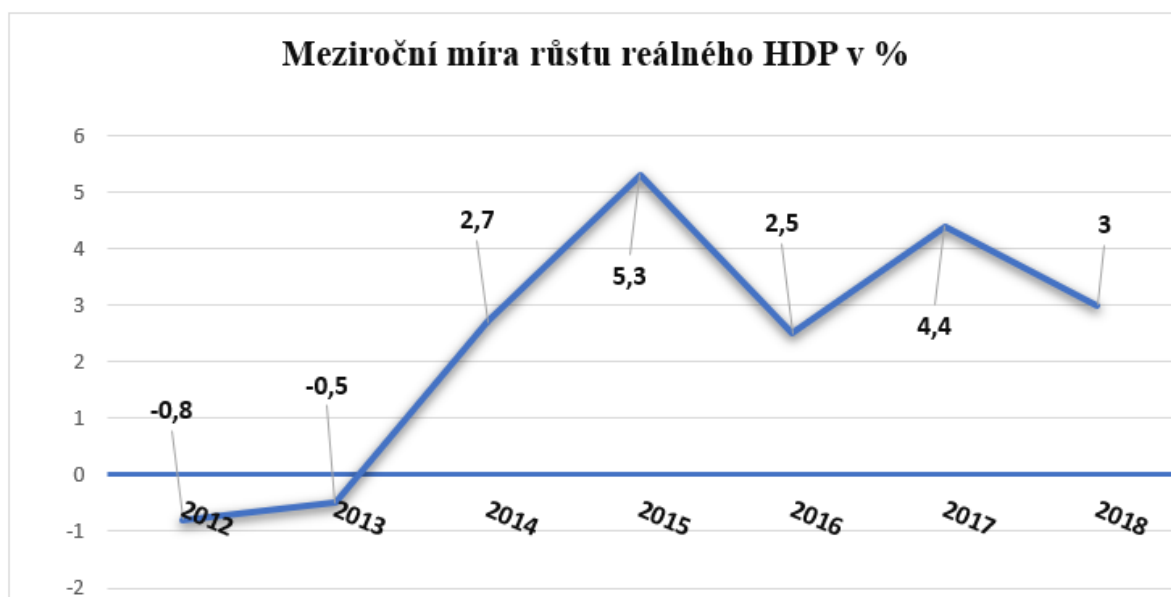


*Zdroj: ČSÚ (2018)*

Je možné si povšimnout, že podíl průmyslu je v Moravskoslezském kraji větší oproti tomu celorepublikovému. Menší podíl má v Moravskoslezském kraji kategorie obchod, stavebnictví i vědecké a administrativní činnosti. Naopak větší podíl v kraji, oproti celé republice, má kategorie veřejná správa, vzdělávání a zdravotní a sociální péče.

Následující graf zobrazuje delší časový horizont sledování vývoje míry růstu reálného hrubého domácího produktu, konkrétně od roku 2012 až po rok 2018.

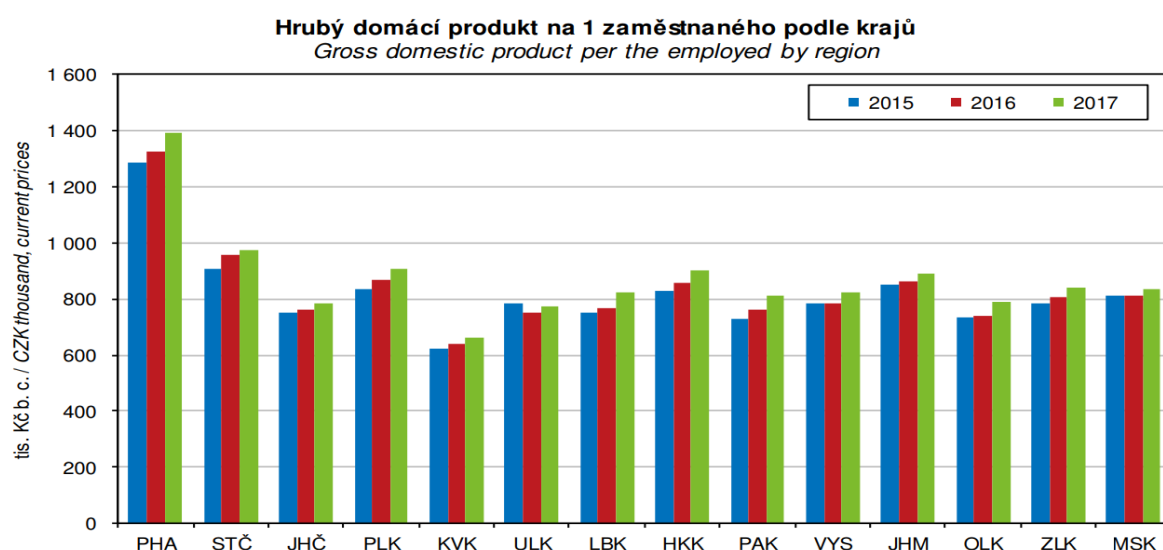
**Obrázek 3-2: Meziroční míra růstu HDP**



*Zdroj: vlastní zpracování autorky, Zdroj dat: ČSÚ (2019c)*

Z grafu je rovněž patrné, že HDP dosáhlo záporných hodnot v letech 2012 a 2013, poté se již pohybovalo pouze v kladných hodnotách, z čehož lze usuzovat, že Česká ekonomika z hlediska HDP v letech 2014 až 2018 rostla. Největší nárůst lze zaznamenat v roce 2015, kdy se hodnota dostala na 5,3 %. Naopak nejnižší hodnota ve sledovaném období se vyskytla v roce 2012 a to -0,8 %. Nejvyšší HDP na jednoho zaměstnaného si trvale udržuje Praha, jak vyplývá z obrázku níže.

**Obrázek 3-3: HDP na jednoho zaměstnance**



*Zdroj: ČSÚ (2018)*



Naopak nejnižší HDP v celém sledovaném období na 1 zaměstnaného měl Karlovarský kraj v roce 2015.

### 3.4 Struktura ekonomických činností a terciárního sektoru

Následující pasáž textu je věnována struktuře ekonomiky a podílům jednotlivých odvětví z hlediska počtu zaměstnaných a hrubých mezd.

Následující tabulka zobrazuje přehled o aktuálním průměrném počtu a průměrné hrubé mzdě zaměstnanců v jednotlivých odvětvích dle struktury CZ-NACE. Tučně vyznačena jsou odvětví, která spadají do terciárního sektoru.

**Tabulka 3-4: Struktura ekonomických činností**

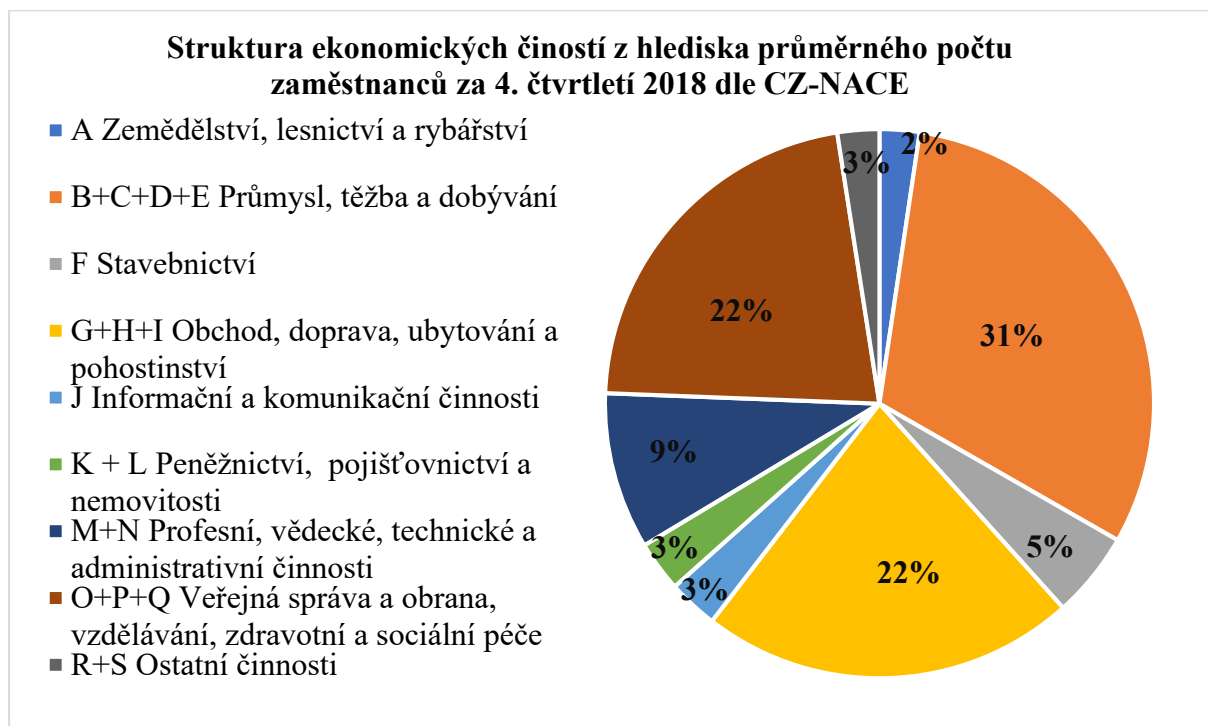
Struktura ekonomických činností dle CZ-NACE		Průměrný evidenční počet zaměstnanců ke 4. čtvrtletí 2018 (v tis. osob)	Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	96,2	28 060
B	Těžba a dobývání	23,5	40 288
C	Zpracovatelský průmysl	1 156,0	33 512
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	33,7	49 357
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	53,2	31 605
F	Stavebnictví	207,1	30 037
G	<b>Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel</b>	<b>520,1</b>	<b>31 578</b>
H	<b>Doprava a skladování</b>	<b>264,0</b>	<b>31 168</b>
I	<b>Ubytování, stravování a pohostinství</b>	<b>120,9</b>	<b>19 206</b>
J	<b>Informační a komunikační činnosti</b>	<b>120,7</b>	<b>55 754</b>
K	<b>Peněžnictví a pojišťovnictví</b>	<b>74,3</b>	<b>53 323</b>
L	<b>Činnosti v oblasti nemovitostí</b>	<b>47,5</b>	<b>28 851</b>
M	<b>Profesní, vědecké a technické činnosti</b>	<b>182,9</b>	<b>40 942</b>
N	<b>Administrativní a podpůrné činnosti</b>	<b>195,4</b>	<b>21 703</b>
O	<b>Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení</b>	<b>296,6</b>	<b>38 886</b>
P	<b>Vzdělávání</b>	<b>299,9</b>	<b>35 832</b>
Q	<b>Zdravotní a sociální péče</b>	<b>301,0</b>	<b>35 503</b>
R	<b>Kulturní, zábavní a rekreační činnosti</b>	<b>51,5</b>	<b>30 167</b>
S	<b>Ostatní činnosti</b>	<b>49,4</b>	<b>26 289</b>
Celkem		<b>4 094,3</b>	<b>33 840</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: ČSÚ (2019d)*

Z tohoto přehledu je patrné, že ve 4. čtvrtletí roku 2018 bylo nejvíce lidí zaměstnáno v odvětví zpracovatelského průmyslu, dále ve velkoobchodě a maloobchodě a ve zdravotní

a sociální péči. Z údajů rovněž vyplývá, že nejvyšší průměrnou hrubou mzdou bylo možné získat v odvětví informačních a komunikačních činností, které spadá do terciárního sektoru. Pro přehlednost jsou data převedena do grafu, ze kterého je patrný procentuální podíl jednotlivých odvětví, z hlediska průměrného počtu zaměstnaných.

**Obrázek 3-4: Struktura ekonomických činností**



*Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat: ČSÚ (2019d)*

Z grafu je patrný zejména nezanedbatelný podíl sekundárního sektoru, tedy průmyslu, ve kterém pracuje 31 % zaměstnanců. Do tohoto sektoru lze zařadit ještě stavebnictví, ve kterém je zaměstnáno 5 % osob. V primárním sektoru, tedy zemědělství, jsou průměrně zaměstnána pouhé 3 % osob. Z těchto údajů tedy vyplývá, že v primárním a sekundárním sektoru činil ke 4. čtvrtletí roku 2018 průměrný evidenční počet zaměstnanců 39 % z celkového počtu. Zbylé činnosti dle klasifikace CZ-NACE spadají do **terciárního sektoru** a tvoří 61 % z celkového počtu zaměstnaných. Z grafu je možno vyčíst, že nejvíce zaměstnanců v sektoru služeb má kategorie obchod a kategorie veřejná správa a vzdělání. ČSÚ (2019d)

### **Shrnutí**

Terciární sektor a jeho význam pro ekonomiku je velmi významný jak z hlediska počtu zaměstnaných osob, tak z hlediska podílu na hrubé přidané hodnotě. Nezanedbatelnou součástí sektoru s trvale vysokými mzdami je zejména kategorie informačních technologií a kategorie obchodu, která navíc zaměstnává největší podíl osob z celého sektoru služeb.

## 4 Podnikatelský plán pro konkrétní podnik ve službách

Praktická část této práce je zaměřena na zpracování konkrétního podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb, včetně vybraných analýz a finančních výkazů.

### 4.1 Titulní strana podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb

Název: Music Club Star, s. r. o.  
Právní forma: s. r. o.  
Sídlo: Úzká 128/6, 741 01, Nový Jičín  
Majitel: Zuzana Boháčová  
Základní kapitál: 450 000 Kč  
Předmět podnikání: Hostinská činnost  
Zahájení činnosti: 01. 01. 2020  
Telefon: + 420 045 337 665  
Email: staffstar@seznam.cz  
Web: www.musicclubstar.cz  
Logo:

**Obrázek 4-1: Logo**



*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

## 4.2 Obsah podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb

- Realizační resumé
- Vize a cíle podniku
- Organizační struktura
- Analýzy tržního prostředí
- Marketingová strategie
- Finanční plán
- Harmonogram realizace a rizika projektu

## 4.3 Realizační resumé

Music Club Star, s. r. o. je zábavní podnik, který se bude nacházet v Moravskoslezském kraji, v centru města Nový Jičín. Jeho hlavní činností bude pořádání víkendových hudebních a kulturních akcí pro veřejnost. Přes pracovní týden zde bude rovněž možné trávit volný čas, avšak bez doprovodného programu. Hlavním lákadlem pro potenciální zákazníky budou víkendové hudební vystoupení a tzv. stand – up představení, které v okolí nejsou provozovány žádným konkurenčním podnikem. Mimo otevírací dobu bude možné rezervovat prostory klubu za úplatu pro soukromé akce, kterými jsou například svatební hostiny, firemní a soukromé večírky či prezentace.

I přes fakt, že tento zábavní podnik nebude zaměřen výhradně na jednu úzkou kategorii zákazníků, bude jeho výzdoba stylizována do moderního stylu a v programu budou převládat zejména aktuální hudební žánry a hosté. Na své si ovšem přijdou i zastánci retro hudebních stylů, jelikož budou do programu rovněž zařazeny, byť v menší míře, oproti aktuálním hudebním trendům. Během pracovního týdne bude otevírací doba zkrácena a celá atmosféra se ponese v klidnějším duchu. Krom alkoholických a nealkoholických nápojů bude možné zakoupit i drobné pochutiny. Wi-Fi zdarma pro hosty bude samozřejmostí.

Co se vybavení týče, k posezení budou sloužit převážně moderní sektorové sedací soupravy a k dispozici bude také posezení přímo u baru. Prostory klubu si bude majitelka pronajímat za částku 30 000 Kč měsíčně, včetně energií. Jejich celková plocha čítá 260 m<sup>2</sup> s celkovým počtem 80 míst k sezení. Maximální kapacita klubu pak bude stanovena na 250 osob. Jelikož bude klub při pořádaných víkendových akcích přístupný osobám již od 15 let, budou všechny plnoleté osoby označovány razítkem či náramkem, aby nedocházelo k neoprávněné konzumaci alkoholu. Během běžného provozu přes týden nebude přístup nijak omezován. Financování, včetně výběru nábytku, zajistí majitelka ze svých zdrojů. Základní kapitál společnosti bude činit 450 000 Kč.

## 4.4 Filosofie a strategie podniku

Podnikatelskou vizí je vybudování nejnavštěvovanějšího podniku ve městě Nový Jičín a v okolí, s věrnou klientelou, která se k nám bude ráda vracet. Dlouhodobě bude podnik usilovat rovněž o vybudování image moderního klubu, který dává prostor nejen zajímavým hostům či známým celebritám, ale také začínajícím umělcům.

### Cíle

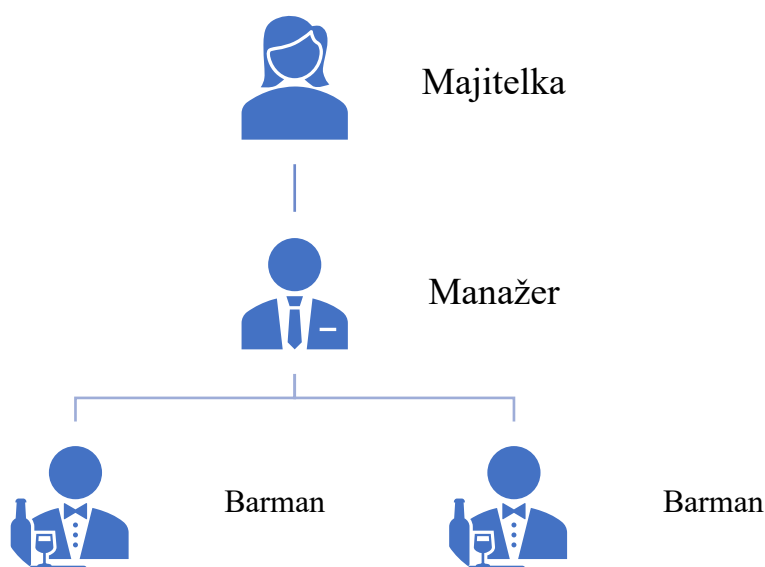
V horizontu tří let si majitelka stanovila následující cíle, které odpovídají specifikům metody SMART. Jedná se o:

- průměrnou návštěvnost alespoň 2 000 osob za měsíc,
- rozšíření reklamy do oblastí blízkých Novému Jičínu – Kunín, Libhošť, Příbor, Starý Jičín, Štramberk
- dosažení výše tržeb odhadnutých v neutrální variantě,
- každoroční růst tržeb, a to minimálně o 5 %.

## 4.5 Organizační struktura

Řízením organizace bude pověřena majitelka, která své pravomoci bude dále částečně delegovat na manažera. Podnik se bude orientovat na demokratický styl řízení, kdy budou mít všichni podřízení možnost přijít s vlastními nápady a názory, ovšem konečné rozhodnutí bude záležet na majitelce. Z organizační struktury, naznačené v následujícím diagramu, vyplývá liniová struktura a podřízenost jednotlivých zaměstnanců.

Obrázek 4-2: Organizační struktura



*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

V rámci organizační struktury je rovněž vhodné specifikovat alespoň některé úkoly, které budou mít na starosti jednotliví podřízení.

**Majitelka** – je hlavou celé společnosti, která bude vystupovat rovněž jako jednatel. Schvaluje jak dlouhodobé, tak krátkodobé plány a mimo jiné má na starost správu webu. V případě velké vytíženosti klubu je možné, aby se zapojila do pracovních činností při obsluze nebo následném úklidu.

**Manažer** – hlavním úkolem je plánování a organizování zábavního programu či personální činnost tzn., nábor zaměstnanců. Mimo jiné bude odpovědný za plánování a výběr hostů a bude zodpovědný za komunikaci s dodavateli či zákazníky.

**Barman** – kromě obsluhy zákazníků a přípravy nápojů, se bude podílet na úklidu pracoviště. Může spolupracovat s manažerem při volbě vhodných dodavatelů. Po zohlednění otevírací doby je nutné zaměstnat alespoň dva takovéto pracovníky.

**Ostatní personál** – v případě velké vytíženosti stálých pracovníků podniku se nabízí možnost najmout dočasně pomocnou sílu či pracovníka na úklid. Každé takovéto rozhodnutí by ovšem musela schválit majitelka, a to pouze v případě, že by nábor nového personálu neměl významný vliv na finance v podniku. Pomocnou silou se rozumí osoba, která bude zaměstnaná na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Jejím úkolem by byla výpomoc na baru, průběžné sklizení ze stolů, mytí nádobí, plnění jiných úkolů zadaných barmanem. Pomocník úklidu by měl za úkol pouze udržovat čistotu a příjemné prostředí v klubu. Počet těchto pracovníků bude záležet na vytíženosti klubu.

Majitelka se rovněž rozhodla nezpracovávat si podnikové účetnictví sama a neplánuje ani zaměstnat účetní, nýbrž využije pro zpracování účetnictví externí společnost, které bude měsíčně vyplácet odměnu ve výši 5 000 Kč.

## **4.6 Analýzy tržního prostředí podniku**

V této pasáži práce jsou vypracovány analýzy prostředí podniku, které byly popsány v teoretické části práce. Správné provedení jednotlivých analýz je nezbytnou podmínkou pro poznání jak okolního prostředí, tak i toho vnitřního a je klíčové pro budoucí vývoj celého podniku.

### **4.6.1 Analýza PEST**

Jak bylo zmíněno výše, v teoretické části práce, analýza PEST je orientována na vnější okolí podniku. Má za cíl konkretizovat a rozpracovat politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují každodenní fungování podniku.

## Politické prostředí

Českou republiku lze považovat za stabilní z hlediska politické stránky, byť je část obyvatelstva nespokojena s výsledky posledních voleb jak parlamentních, tak prezidentských.

Česká republika, jakožto člen Evropské unie, získala po vstupu mnoho výhod zejména co se týká volného pohybu kapitálu, služeb či zboží. Tato skutečnost podnikatelům značně usnadňuje expanzi na zahraniční trhy.

Hlavními politickými faktory, které působí na subjekty v odvětví služeb a pohostinství, jsou jednoznačně sazba daně z příjmu, která je nyní stanovena na 15 % pro fyzické osoby a 19 % pro právnické osoby, či nově zavedená elektronická evidence tržeb, která představuje mimo jiné zvýšení nákladů pro podnikatele. Dlouhodobým problémem je i zvýšená míra byrokracie.

## Ekonomické prostředí

Hlavním faktorem, působícím v ekonomickém prostředí, je bezesporu inflace. Tento ekonomický jev definuje Česká národní banka následovně: *„Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje – je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země.“* (ČNB, 2019)

V následující tabulce je prezentována míra roční inflace v České republice, vyjádřená v procentech, a to od roku 2013 až po rok 2018.

**Tabulka 4-1: Míra inflace**

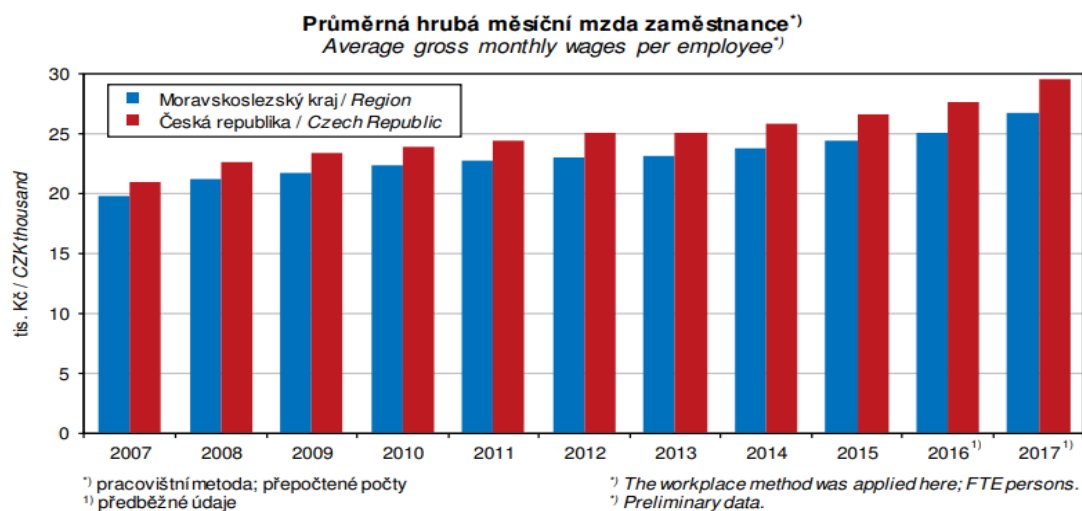
Míra inflace v %						
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Roční míra inflace v %	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

*Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: KURZY (2019)*

Z této tabulky je rovněž patrné, že hladina inflace v Česku se v posledních dvou letech zvýšila, avšak nyní se drží na relativně stabilní hranici.

Neméně důležitým faktorem, ovlivňujícím podnik, je i vývoj hrubých mezd v daném regionu i republice. Aktuální výše hrubé mzdy v Moravskoslezském kraji činí k 31. 3. 2019 podle statistického úřadu 28 801 Kč. Přehled o dlouhodobější situaci v Moravskoslezském kraji a celé republice, dává následující obrázek. Zobrazuje údaje ze sledovaného období od roku 2007 do roku 2017. Z toho obrázku vyplývá dlouhodobý růst hrubých mezd, ovšem vždy pod republikovým průměrem. V posledním sledovaném období průměrná hrubá mzda přesáhla 25 000 Kč a přiblížila se hranici 30 000 Kč.

**Obrázek 4-3: Průměrná hrubá mzda MSK**



Zdroj: ČSÚ (2018)

Moravskoslezský kraj společně s Ústeckým krajem je bohužel dlouhodobě známý jako kraj, ve kterém se nezaměstnanost pohybuje nad republikovým průměrem. V Moravskoslezském kraji bylo k 31. 12. 2018 evidováno na úřadu práce 39 789 uchazečů o zaměstnání, jak je zjevné z tabulky 4-2, které zobrazuje přehled uchazečů v letech 2013 až 2018

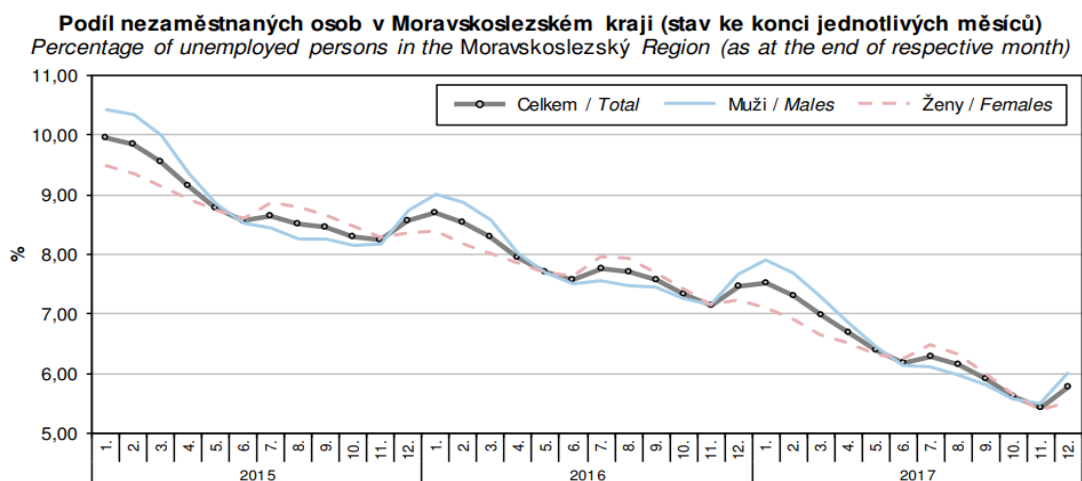
**Tabulka 4-2: Uchazeči o zaměstnání v Moravskoslezském kraji**

Uchazeči o zaměstnání v MSK (v osobách)						
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadé práce</b>	89 976	83 877	72 573	64 036	49 487	39 789

Zdroj: vlastní zpracování autorky, zdroj dat: ČSÚ, 2019e

Z následujícího obrázku 4-4 je patrný vývoj podílu nezaměstnaných osob, a to za sledované období od roku 2015 do roku 2017.

**Obrázek 4-4: Podíl nezaměstnaných v MSK**



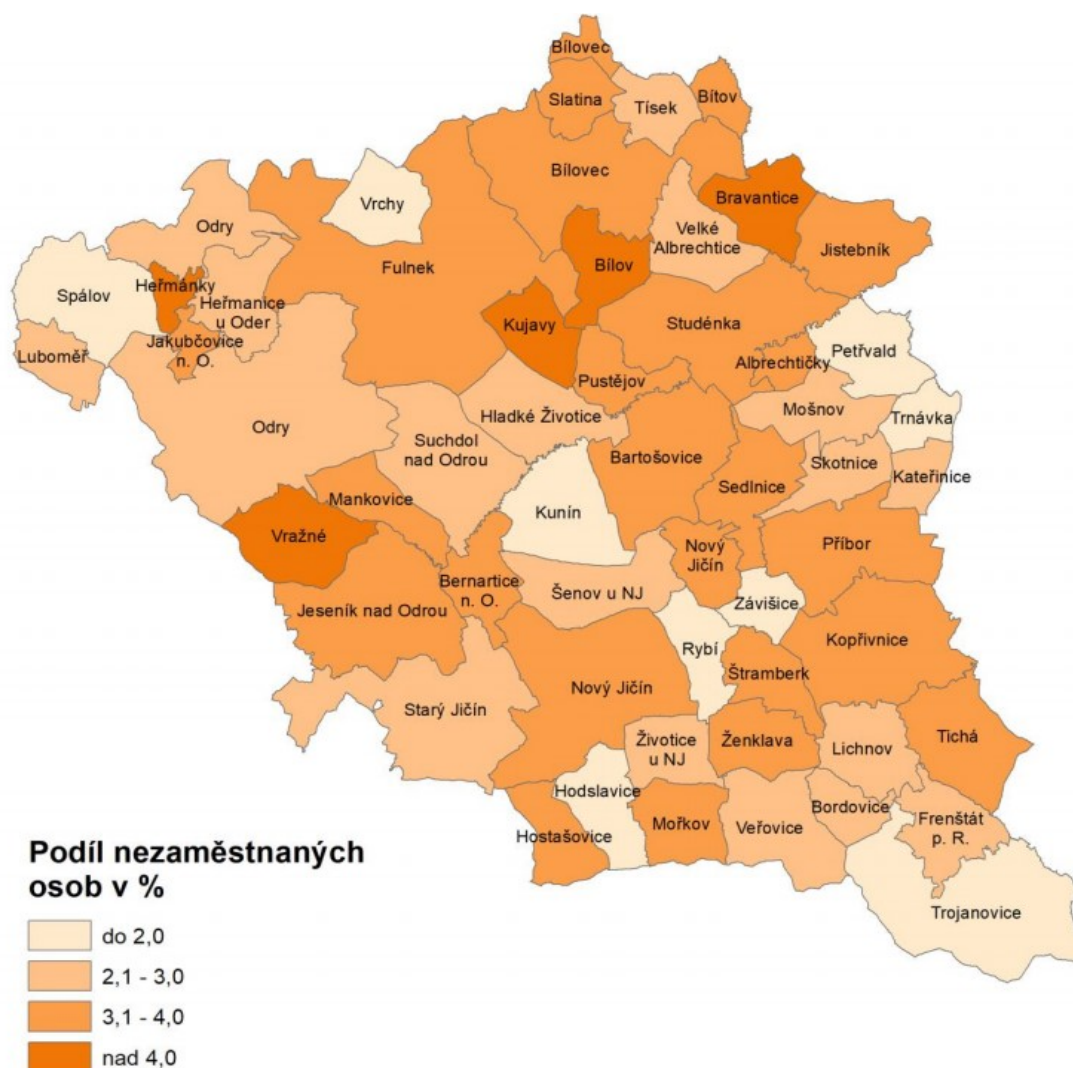
Zdroj: ČSÚ, 2018



Jednotlivé roky jsou rozděleny na měsíce. Dále pak obrázek zobrazuje jak celkový podíl, tak podíl mužů a žen. Lze si povšimnout, že podíl z dlouhodobého hlediska klesá, avšak krátkodobě stoupá v zimních měsících. Nejnižší hodnoty dosáhl v listopadu roku 2017 a sice zhruba 5,5 %

Následující mapa zobrazuje nejbližší okolí města Nový Jičín a podíl nezaměstnaných osob v těchto oblastech.

**Obrázek 4-5: Podíl nezaměstnaných – Nový Jičín**



*Zdroj: MPSV (2019)*

Z mapy je patrný podíl nezaměstnaných osob v oblasti Nového Jičína do 4 %, nejlépe na tom jsou nejbližší okolní oblasti Rybí, Závěšice a Kunín s podílem do 2 %.

### **Sociální prostředí**

Nezanedbatelným faktorem, který ovlivňuje sociální prostředí, je demografické složení obyvatel. Významné jsou zejména údaje o počtech obyvatel či vzdělanosti. K 31. 12. 2018 měl

dle ČSÚ Moravskoslezský kraj 1 203 299 obyvatel. Město Nový Jičín mělo ke stejnému datu 23 565 obyvatel. Z následující tabulky vyplývá, že počet obyvatel MSK klesá.

**Tabulka 4-3: Počty obyvatel v Moravskoslezském kraji**

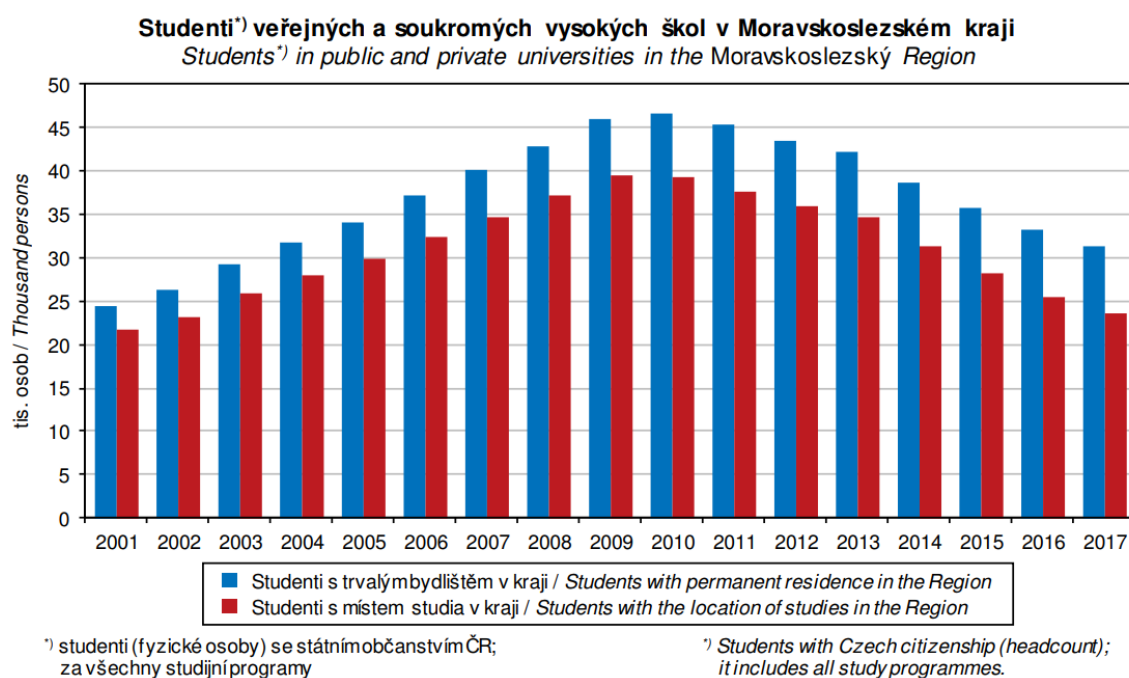
Počty obyvatel v MSK			
Rok	2015	2016	2017
Počet obyvatel (v osobách)	1 213 311	1 209 879	1 205 886

Zdroj: ČSÚ (2018)

V Moravskoslezském kraji fungovalo ve školním roce 2017/2018 467 mateřských a základních škol z tohoto počtu se jich 62 nacházelo v okrese Nový Jičín. Středních škol zde fungovalo 136 a z toho 14 v Novém Jičíně. V kraji dále působí čtyři vysoké školy, dvě konzervatoře a třináct vyšších odborných škol. (ČSÚ, 2018)

Následující obrázek znázorňuje počty studentů na vysokých školách mezi lety 2001 až 2017. Tyto počty jsou dále rozlišeny podle místa bydliště studenta.

**Obrázek 4-6: Studenti VŠ v MSK**



Zdroj: ČSÚ (2018)

Z obrázku je zřejmý značný pokles studentů v období od roku 2011 do roku 2017. Maximálního počtu studentů, s trvalým bydlištěm v kraji ve sledovaném období, bylo dosaženo v roce 2010.

### Technologické prostředí

Vzhledem k typu podniku a druhu činnosti, je nutné zohledňovat technologické trendy a novinky, převážně v oblasti zábavní techniky. Samotný podnik nebude investovat

do výzkumu či vývoje žádných zařízení, avšak je zapotřebí sledovat aktuální trendy tak, aby technické vybavení podniku nebylo zastaralé. Protože převážná část vybavení podniku, nutná k jeho provozu, je tvořena elektronikou, která se rychle opotřebovává a zastarává, bude nutné sledovat zejména tuto konkrétní oblast. Vzhledem k faktu, že podnik se pro své propagační účely chystá využívat v hojné míře internet, bude rovněž nutné brát v úvahu technické požadavky na tento typ propagace. Výhodné pro podnik je, že se nachází ve větším městě, s rychlou a kvalitní dostupností služeb týkajících se internetového připojení.

### **Shrnutí analýzy PEST**

Nejvýznamnější vnější faktory, které působí na podnik, jsou zdanění příjmů společně s ekonomickou situací jak v celé republice, tak v Moravskoslezském kraji. Z demografických faktorů ovlivňují podnik zejména počty nezaměstnaných osob v kraji a v blízkém okolí podniku. Jak bylo zjištěno, podíl nezaměstnaných na Novojičínsku se pohybuje do hranice 4 %. Nábor zaměstnanců by tak neměl představovat problém. V kraji působí i několik vysokých škol, díky čemuž je zde mnoho mladých osob, kterým by podnik mohl nabídnout potenciální brigády.

#### **4.6.2 Analýza konkurenceschopnosti podniku**

Analýza konkurenceschopnosti hraje důležitou roli při vstupu na jakýkoli trh. Vyjádření a popsání všech pěti vnějších sil Porterova modelu, které působí na podnik, pomůže tomuto podniku lépe poznat své konkurenční prostředí, ale také vlivy, jimiž působí na podnik zákazníci spolu s dodavateli.

Konkurence v oblasti Nového Jičína existuje a je nutné brát ji v úvahu jak při stanovování cen, tak při plánování akcí a programů pro hosty. Aby podnik obstál v konkurenčním boji, je nutné, aby si byl vědom svých možností ale také možností konkurence. Důležitou roli v tomto boji hrají konkurenční výhody jednotlivých podniků.

Jednou z **konkurenčních výhod** pro tento podnik bude jeho umístění v atraktivní lokalitě, která se nachází téměř v centru města, což zajišťuje rychlou a snadnou dopravní dostupnost. Dále se pak podnik bude snažit udržovat trvale nižší cenovou hladinu oproti konkurenci a bude se snažit o pestrost a častou obměnu zábavního programu. Mimo jiné bude do klubu při víkendových akcích připuštěna větší skupina zákazníků oproti konkurenčnímu klubu. Bude se jednat o osoby starší 15 let. Z tohoto důvodu budou osoby při vstupu vyzvány k předložení občanského průkazu a všechny osoby starší 18 let budou označeny tak, aby jim byla umožněna konzumace alkoholických nápojů.

## Nová konkurence

Potenciální hrozba ve formě nové konkurence bude existovat vždy. Proto je třeba neustále sledovat dění v okolí podniku a soustředit se na potřeby a preference zákazníka. V případě, že by se v okolí objevil nový hráč nebo by klub zaznamenal velký odliv zákazníků, bude potřeba přijmout taková opatření, abychom znovu získali nové zákazníky, a aby byl zajištěn dostatečný příliv tržeb.

## Stávající konkurence

Podnik bude sídlit ve městě Nový Jičín, zhruba 5 minut chůze od náměstí. Jedná se o relativně frekventovanou a atraktivní oblast. V bezprostřední blízkosti se nachází parkoviště a hotel Praha. Autobusové a vlakové nádraží je vzdáleno zhruba 15 minut chůze.

Hlavní subjekty, které představují konkurenční hrozbu, jsou podniky v blízkém okolí, poskytující stejné či podobné služby. V tabulce níže se nachází 6 podniků, které lze považovat za největší konkurenty.

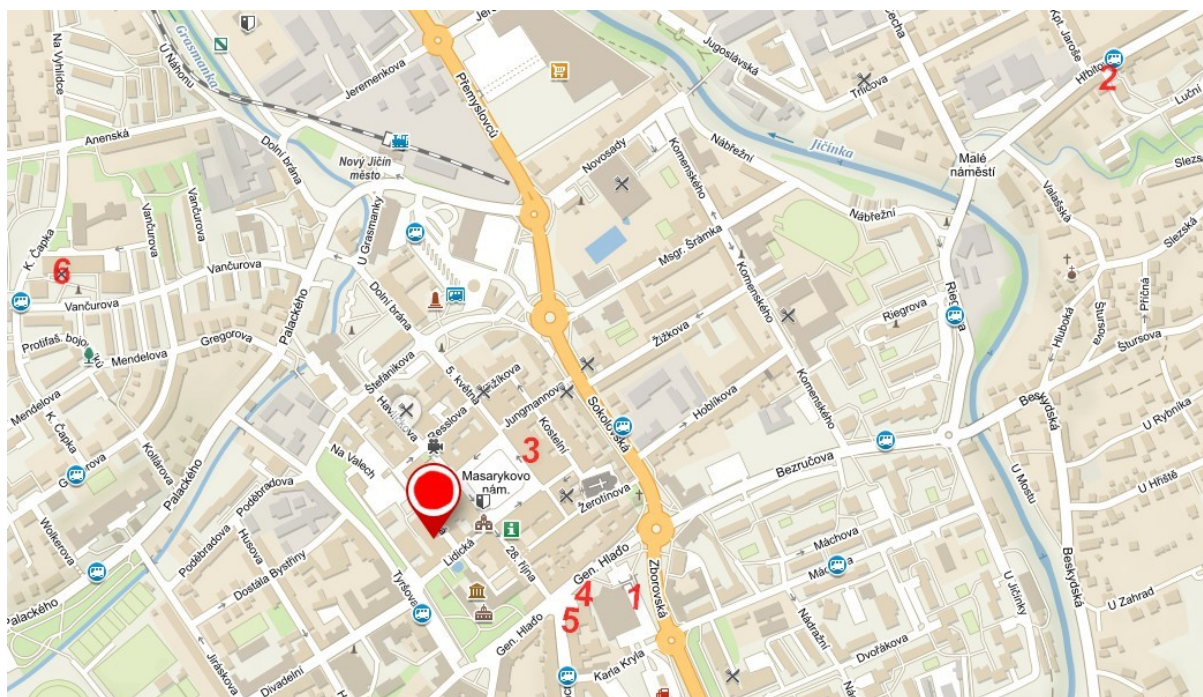
**Tabulka 4-4: Nejbližší konkurence**

Konkurence v nejbližším okolí				
	Název společnosti	Minimální věk pro vstup na akce	Otevírací doba	Služby
1	MAJNL DANCE HALL Gen. Hlad'o 25, 741 01, Nový Jičín	18+	Pátek 22:00 – 04:00 Sobota 22:00 – 04:00	bar, Go-Go tanečnice, koncerty, Wi-Fi zdarma, šatna, kapacitu neuvádí
2	Music Club Drago Hřbitovní ulice 1097/24, Nový Jičín	Bez omezení	Pá/So od 19:00	koncerty, soutěže, bar, kapacitu neuvádí
3	Klub Galerka Masarykovo náměstí 20 741 01 Nový Jičín	Bez omezení	Dle plánované akce	koncerty, výstavy, přednášky kapacita cca 50 osob
4	SPORT BAR HERNA K Nemocnici 1/211, Nový Jičín 741 01	Bez omezení	Non-Stop	bar, Wi-Fi zdarma, herna, kapacitu neuvádí
5	Rock Bar Eso K Nemocnici 207/9, 741 01 Nový Jičín	Bez omezení	po – čt: 10:00 - 23:55 pá, so: 10:00 - 01:30 ne: 10:00 - 22:00	bar, Wi-Fi zdarma, omezená teplá kuchyně, kapacita cca 80 osob
6	Restaurace Máj Vančurova 703/40 741 01 Nový Jičín	15+	Non-Stop Herna	restaurace, pivnice, herna, kulečnick, Wi-Fi zdarma, kapacitu neuvádí

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Poloha konkurence spolu s našim podnikem je pro lepší přehlednost vyobrazena na mapě níže a očíslovaná dle tabulky. Z tohoto přehledu vyplývá, že nejbližše poloze podniku se nachází Klub Galerka spolu s podniky SPORT BAR HERNA, Rock Bar Eso a MAJNL DANCE HALL. Nejvzdálenější podniky jsou Restaurace Máj spolu s klubem Drago.

**Obrázek 4-7: Mapa konkurence**



*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

### **Vliv odběratelů (zákazníků)**

Vliv zákazníku je nezanedbatelným faktorem, který bude ovlivňovat fungování celého klubu. Výrazný dopad budou mít zákazníci zejména na finanční stránku podniku, jelikož jsou nezbytným zdrojem příjmů celého klubu, bez kterého se podnik neobejde. V dnešní době je navíc zcela běžné, že se zákazník o své pocity a názory podělí se svým okolím, a to formou recenzí na různých sociálních sítích, proto je třeba dbát zejména na celkovou příjemnou atmosféru, v podniku a také nato, aby byly vždy naplněny požadavky všech zákazníků.

V opačném případě hrozí, že se nespokojený zákazník rozhodne uveřejnit svou negativní recenzi na sociálních sítích, což by mohlo mít za následek odliv dalších zákazníků jak stávajících, tak i potenciálních, kteří si pomocí recenzí vybírají místa, kde stráví volný čas.

### **Vliv dodavatelů**

Výběr spolehlivých dodavatelů je klíčový pro hladký chod každé společnosti. Dodavatele lze vybírat na základě různých měřítek, ať už se jedná o pozitivní reference od konkurence, příznivé ceny nebo rychlost a spolehlivost dodání.



Pro potřeby podniku autorka vybírá ze známých dodavatelů v okolí Nového Jičína. Zásoby alkoholických nápojů, nealkoholických nápojů a pochutin budou objednávány od následujících dodavatelů:

- Vrtal s.r.o. - Velkoobchod s nápoji
- ROJAL spol. s r.o.
- Lašen – velkosklad nápojů, Šenov u Nového Jičína

Jedná se o velmi dobře známé dodavatele pro oblast Novojičínska s přijatelnými cenami a přehlednými webovými stránkami. Někteří nabízejí i slevy při dlouhodobé spolupráci či při odběru většího množství. Pokud by se ovšem v budoucnu tito dodavatele ukázali jako nespolehliví, bylo by nutné využít služeb od jiných.

### **Substituční produkty**

Za substituty považujeme takové produkty či služby, které lze bez problému zaměnit. Pro naši společnost bude substitutem pro zákazníka například návštěva restaurace či jiného klubu v okolí. Podrobněji je konkurence vymezena v tabulce výše. Vliv substitučních služeb se bude podnik snažit omezovat tím, že bude rozšiřovat a pravidelně obměňovat svůj zábavní program.

### **Shrnutí analýzy konkurenceschopnosti**

Výhodou podniku je poloha poblíž centra a jednoduchá dostupnost, přesto se však v okolí nacházejí i jiné podniky, které představují konkurenční hrozbu. Podnik musí brát v úvahu i vlivy dodavatelů a dbát při jejich výběru zejména na dobré reference a výhodné ceny. Rovněž se podnik bude snažit udržovat příjemnou atmosféru a všem zákazníkům bude vycházet maximálně vstříc, čímž si zajistí pozitivní recenze. Tyto pozitivní recenze pak mohou mít vliv na zákazníka, který místo jiného substitutu zvolí právě náš podnik.

### **4.6.3 Analýza SWOT**

Z definice v teoretické části práce vyplývá, že SWOT analýza a její vypracování se může ukázat jako neocenitelné, jelikož podniku umožní poznat své vlastní možnosti a limity. Pro větší přesnost budou jednotlivé položky opatřeny body a hodnocením. Hodnotící škála byla stanovena od 1 do 5.

#### **Interní faktory a externí faktory**

Za interní faktory považujeme takové položky, které podnik může svou činností ovlivnit. Do této kategorie spadají silné stránky podniku a slabé stránky podniku.

**Poloha** je první položkou interních faktorů, jelikož se klub nachází téměř v centru města, díky čemuž je velmi snadno dostupný všem zákazníkům, a to všemi možnými dopravními

prostředky. Fakt, že se jedná o **nový podnik** v okolí, považuje autorka za silnou stránku, jelikož zákazník bude chtít zkusit něco nového, aby mohl porovnávat s konkurenčními podniky. **Originální program** by měl být hlavním důvodem návštěvy víkendových akcí. Podnik bude klást velký důraz na častou obměnu hostů a program se bude snažit koncipovat tak, aby se odlišoval od nejbližší konkurence. **Vstup od 15 let** dovoluje podniku počítat s větší demografickou skupinou lidí oproti konkurenci. Na víkendové akce mají umožněn vstup na osoby mladší 18 let. Zvolená forma propagace se může ukázat jako nedostatečná, na základě čehož nemusí být plně využity kapacity podniku, proto je mezi faktory začleněn i **nedostatečný marketing**. V počátcích fungování a provozu podniku se může i **sortiment nápojů** projevit jako nedostačující, a tudíž jako slabá stránka. Nevhodně zvolený **nekompetentní personál**, který působí nesympaticky nebo není schopen splnit potřeby zákazníků vrhá špatné světlo na celý klub a může odradit zákazníka natolik, že si příště vybere jiný podnik. Za největší slabou stránku společnosti je ovšem považována **omezená zkušenost s řízením**. Majitelka nemá žádné předchozí zkušenosti s vedením klubu nebo jiné firmy, i když byla v podobném podniku zaměstnána na pozici servírky. Nemusí tak zvládnout řešení některých problémů, což může vést až k ukončení celé podnikatelské činnosti.

Za externí faktory jsou považovány veškeré položky, které podnik ovlivnit nedokáže a nezbyvá než se jim přizpůsobit. Do této kategorie se řadí příležitosti a hrozby. Využití a realizace příležitostí zcela závisí na počtu zákazníků podniku, který nedokážeme úplně ovlivnit.

Jednou z příležitostí je **expanze do větších prostor**. Tato možnost se nabízí jako řešení případného problému s nedostatečnou kapacitou, která by nastala s přívalem velkého počtu zákazníků. Pokud by se ukázalo, že zájem o program či akce a vystoupení v podniku je dlouhodobě velký, mohla by majitelka zvážit přemístění do větších prostor. Nabídka studené kuchyně je možností, kterou nabízí někteří konkurenti v blízkém okolí. Podnik by **spolupracoval s okolními restauracemi** či pizzeriemi, které by případně zajistily chystání a přepravu pokrmů až k nám. Při velkém přílivu zákazníků se nabízí příležitost **rozšířit otevírací dobu** podniku. Jakákoli úprava otevírací doby by se odvíjela od kapacitní vytíženosti klubu, dále se nabízí možnost mít otevřeno i v pondělí a v neděli bez jakéhokoli doprovodného programu. **Sílicí konkurence** je také považována za hrozbu, jelikož vstupu nové konkurence na trh nelze úplně zabránit, avšak lze to značně znesnadnit tím, že si podnik vytvoří loajální klientelu zákazníku, kterou se bude snažit udržet všemi dostupnými prostředky, ať už půjde o snižování cen nebo zavedením nových služeb. Vždy existuje šance, že se konkurenci povede srazit ceny nebo zavedením nové reklamní kampaně přitáhnout i naše zákazníky. Pro tento případ

je třeba průběžně sledovat dění v okolí. Další hrozbou, kterou nelze ovlivnit, je **úbytek obyvatelstva**. Pokud se bude týkat demografické skupiny osob, která navštěvuje náš podnik, může to mít za následek snížení tržeb. Velkou hrozbou, která by mohla negativně ovlivnit zisk v podniku a nelze ji ovlivnit je rovněž **zvyšování daní**.

Z tabulky níže lze interpretovat, že největší váha mezi interními faktory je přiřazena originálnímu programu a omezené zkušenosti řízení podniku. Mezi externími faktory mají největší váhu položky rozšíření otevírací doby a sílí konkurence.

**Tabulka 4-5: Analýza SWOT**

Analýza SWOT				
SILNÉ STRÁNKY		VÁHA	HODNOCENÍ	VÁHA * HODNOCENÍ
Poloha		0,2	4	0,8
Nový podnik		0,1	3	0,3
Originální program		0,5	5	2,5
Vstup od 15		0,2	4	0,8
<i>Součet</i>		1		4,4
SLABÉ STRÁNKY				
Nedostatečný marketing		0,15	-4	-0,6
Úzký sortiment nápojů		0,3	-3	-0,9
Nekompetentní personál		0,15	-4	-0,6
Omezená zkušenost s řízením		0,4	-5	-2
<i>Součet</i>		1		-4,1
PŘÍLEŽITOSTI				
Expanze do větších prostor		0,2	3	0,6
Spolupráce s restauracemi		0,4	4	1,6
Rozšíření otevírací doby		0,4	4	1,6
<i>Součet</i>		1		3,8
HROZBY				
Sílení konkurence		0,4	-5	-2
Úbytek obyvatel		0,25	-3	-0,75
Zvýšení daní		0,35	-4	-1,4
<i>Součet</i>		1		-4,15
INTERNÍ	<i>Silné + Slabé</i>	0,3		
EXTERNÍ	<i>Příležitost + Hrozba</i>	-0,35		

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

### Shrnutí analýzy SWOT

Z výpočtů v tabulce 4-5 je patrný větší podíl **silných** stránek nad slabými a větší podíl **hrozeb** nad příležitostmi. Tato kombinace zařazuje náš podnik do kategorie strategie ST, která se orientuje na strategické aliance a upevnění současné pozice. K eliminování hrozeb budou tedy využity silné stránky podniku.



## 4.7 Marketing podniku

Marketing je naprosto nezbytný pro poznání a předvídání potřeb našeho zákazníka ale také k dosažení cílů podniku. Jelikož se jedná o začínající podnik, strategie se bude odvíjet od této skutečnosti a bude se zaměřovat zejména na udržování nízkých cen a budování značky. Pro pochopení potřeb zákazníka je nejprve nutné identifikovat cílovou skupinu, na kterou se chceme jako podnikatelé zaměřit. K tomuto nám dopomůže segmentace trhu.

### Segmentace trhu

Správné pochopení a poznání chování cílové skupiny je důležité pro zajištění odbytu našich služeb. Hudební klub bude pojat moderním způsobem, což znamená, že budeme cílit zejména na generaci mladší, tedy zhruba do čtyřiceti let. Tomuto faktu bude uzpůsoben jak program, tak výzdoba a atmosféra celého klubu. Je zřejmé, že cílovou skupinu nebude tvořit pouze mládež, a tak bude potřeba do programu zařadit co nejpestřejší nabídku hostů i co nejvíce druhů muziky. I přes tuto skutečnost ovšem jediným pevným omezením zůstává minimální věk 15 let pro vstup na víkendové akce.

### 4.7.1 Marketingový mix

Díky segmentaci trhu nyní existuje relativně jasně definovaná skupina zákazníku, na kterou se bude podnik zaměřovat. Marketingový mix nyní rozpracuje pět nástrojů, za pomoci kterých, se bude podnik snažit dosáhnout svých cílů, kterými jsou mimo jiné generování zisku či postupné rozšiřování otevírací doby.

#### Produkt

Produktem jsou pro náš podnik zejména distribuované alkoholické nápoje nebo nealkoholické nápoje, pochutiny, tabákové výrobky ale také hudební a doprovodný program, který sestává ze zajímavých hostů, kterými budou jak hudebníci, tak i stand-up komici. Zařizování výběru hostů bude mít na starost manažer klubu. Rozpis nabízených nápojů je obsažen v příloze této práce. Nápojový lístek bude koncipován tak, aby zaujal už na první pohled, a to hlavně pestrou a originální nabídkou nápojů za příznivé ceny.

Důležitým lákadlem pro zákazníky by měl být hlavně program, který se bude obměňovat tak, aby klub neztratil na atraktivitě. Formu a obsah programu bude tvořit manažer společně s majitelkou a bude prezentován pomocí plakátovacích ploch a pomocí webových stránek. Na počátku podnikání bude stanovena otevírací doba ve dnech úterý, středa, čtvrtek, pátek a sobota. Její možná úprava bude záviset na vytíženosti podniku. Přesné časy otevírací doby jsou k dispozici v tabulce níže.

**Tabulka 4-6: Rozpis otevírací doby**

<b>Otevírací doba</b>	
Pondělí	zavřeno
Úterý/Středa/Čtvrtek	15: 00 – 00:00
Pátek/Sobota	16: 00 – 04:00
Neděle	zavřeno

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Všední dny, kromě pátku, se ponesou v klidnějším duchu bez jakéhokoli doprovodného programu. Ovšem páteční a sobotní večery budou vyhrazeny pro stand-up komiky nebo karaoke a budou patřit i klasickým diskotékám s DJs nebo jiným hudebníkům či skupinám. Vstupné se bude vybírat pouze ve dnech kdy bude plánováno živé vystoupení.

### **Cena**

Je jednou z nejdůležitějších položek marketingového mixu. Ceny všech produktů se bude podnik snažit udržet na nižší úrovni oproti konkurenci, aby tak přilákal více zákazníků. Velká část zisku bude pocházet z výběru vstupného, které bude pro začátek stanoveno na pouhých 100 Kč, což nám dává velkou výhodu oproti konkurenci, u které je zvykem vstupné vyšší. Vstupné podnik navýší v případě, že se naše tržby dostanou na úroveň neutrální varianty nebo v případě, že se bude jednat o tematický večírek nebo pokud se podaří získat do programu zajímavého, finančně náročnějšího hosta.

Další část zisku připadne na prodej alkoholických i nealkoholických nápojů nebo tabákových výrobků a pochutin. Není vyloučena spolupráce s některými okolními pizzeriemi. Marži si podnik stanoví na 40 % z tržeb. A své tržby se bude snažit každý rok navyšovat alespoň o 5 %, jak již bylo výše zmíněno.

### **Distribuce**

Jelikož se jedná o klub, je nutné, aby zákazník došel za námi. Tuto skutečnost mu značně usnadňuje fakt, že klub se nachází blízko centra a všech dopravních spojů. Autobusová zastávka místní hromadné dopravy se nachází zhruba 5 minut chůze od umístění klubu, stejně jako stanoviště taxi služby. V těsné blízkosti se rovněž nachází parkoviště, pokud by se zákazník rozhodl přijet vlastním dopravním prostředkem.

Podnik do budoucna může zvážit doručování nápojů a pochutin či studené kuchyně nebo tabákových výrobků do jiných podniků v okolí. Takový krok by si ovšem vyžádal nábor dodatečných pracovníků a důkladné kalkulace nákladů na takovouto činnost.

## **Propagace**

Vzhledem ke snaze majitelky udržet náklady co nejnižší, byla zvolena relativně levná a jednoduchá forma propagace. Na počátku podnikatelské činnosti se k propagaci budou využívat především reklamní plochy ve městě a ve velké míře i internet. Cílem bude oslovit co největší počet osob z naší cílové skupiny.

Propagace pomocí plakátovacích ploch nám umožní zveřejnit měsíční program na viditelných místech po celém městě. Pro počáteční potřeby autorka stanovila náklad 50 ks letáků ve formátu A3 s povrchovou úpravou pro venkovní vystavení v celkové ceně tisku 1 000 Kč. Tyto letáky budou vylepeny na plakátovacích plochách ve městě Nový Jičín. Ceny výlepu letáků byly stanoveny dle ceníku společnosti RENGL, která si za výlep jednoho plakátu formátu A3 na jeden den účtuje 3,87 Kč. Měsíční náklady spojené s výlepem se tedy vyšplhají na 5 805 Kč a získáme je prostým násobením sazeb s počtem dní a počtem plakátů. Celkové měsíční náklady na propagaci se tedy vyšplhají na 6 805 Kč

Propagace pomocí internetu bude probíhat pomocí webových stránek klubu a pomocí stránek na Facebooku, kde se budou zveřejňovat fotografie či videozáznamy z akcí a budou zde uveřejněny i aktuální informace týkající se programu i aktuálních cen vstupu či cen drinků.

## **Lidé**

Pátá položka marketingového mixu bude důležitá zejména proto, že bude přidává hodnotu našemu podniku. Zvláště pro podniky působící v oblasti hostinství a služeb, je tato položka velmi důležitá. Do této kategorie spadá personál a jeho kvalifikace. Podnik se bude snažit vybírat do svých řad takové osoby, které budou umět jednat s lidmi zdvořile a vstřícně. Tyto vlastnosti budou zejména důležité u osoby pracující na pozici manažer, jelikož bude jejím úkolem jednak jednat s dodavateli, ale také nabírat nový personál. Mimo to bude kladen důraz i na praxi v oboru, při výběru zaměstnanců na pozici barman/číšník. Nekompetentní a nepříjemně působící personál vrhá špatné světlo na celý podnik a může zákazníky odradit od další návštěvy.

## **4.8 Finanční plán podniku**

Nezbytnou součástí při zakládání nového podniku je sestavení finančního plánu. Ať už se podnikatel chystá oslovit banku či investory, nebo si chce pouze ujasnit nutné kroky k založení podniku. Finanční plán rovněž pomůže stanovit nezbytné množství financí na zahájení provozu a poskytne finanční výhled do budoucna.

Jelikož se při sestavování počátečních plánů většinou nevychází z žádných předchozích finančních výkazů, je nutné, aby si podnikatel vše sestavil sám a tyto své odhady založil

na co nejreálnějších číslech. V případě stanovení přemrštěných nároků totiž může dojít až k úpadku nové společnosti.

#### 4.8.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha představuje počáteční rozpis majetku a jeho krytí. V tabulce níže je zpracovaná počáteční rozvaha ke dni 1. 1. 2020 a rozvahy na první tři roky fungování podniku, které zahrnují, mimo jiné, počáteční vybavení podniku a počáteční stav zásob. Prvotní zásoby byly vyčísleny na 65 000 Kč. Vlastní kapitál vložený majitelkou činí 450 000 Kč. Rozvaha je založena na datech vyplývajících z **neutrálních** variant příslušných výkazů. Orientační rozvahy pro další dvě varianty jsou obsaženy v příloze.

**Tabulka 4-7: Rozvaha**

<b>Orientační rozvaha pro neutrální variantu v Kč</b>				
Položka	Počáteční k 1. 1. 2020	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Zásoby	0	65 000	65 000	65 000
Peněžní prostředky	450 000	1 653 355	2 836 980	4 074 429
<b>AKTIVA</b>	<b>450 000</b>	<b>1 718 355</b>	<b>2 901 980</b>	<b>4 139 429</b>
<i>Vlastní zdroje</i>				
Základní kapitál	450 000	450 000	450 000	450 000
VH z minulých let	0	0	878 195	2 128 820
VH	0	878 195	1 250 625	1 334 689
<i>Krátkodobé závazky</i>				
Závazky vůči zaměstnancům	0	80 593	80 593	80 593
Závazky – SP a ZP	0	45 902	45 902	45 902
Závazky – daň zaměstnanců	0	10 185	10 185	10 185
Závazky – daň z PO	0	205 770	293 170	312 930
Záloha na daň z PO	0	0	-154 400	-271 400
Fixní závazky	0	47 710	47 710	47 710
Úvěry	0	0	0	0
<b>PASIVA</b>	<b>450 000</b>	<b>1 718 355</b>	<b>2 901 980</b>	<b>4 139 429</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Z orientační rozvahy lze vyčíst, že majitelka v prvních letech podnikání neplánuje vlastnit žádný dlouhodobý majetek s hodnotou nad 60 000 Kč. Rozpis počátečního vybavení v podniku se nachází v příloze této práce. Tento drobný dlouhodobý majetek bude pořizovat majitelka ze svých prostředků a bude evidován v inventárních kartách. Dále orientační rozvaha počítá s položkou zásoby, která byla vyčíslena na částku 65 000 a obsahuje převážně alkoholické nápoje, které budou prodávány hostům. Jejich rozpis je rovněž obsažen v příloze této práce.

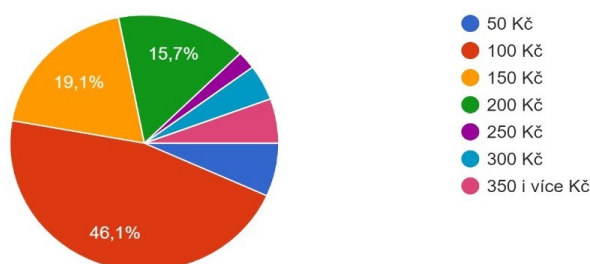
## 4.8.2 Odhad počátečních tržeb

Následující část textu je zaměřena na rozpracování a odhad počátečních příjmů celého podniku. Pro potřeby tohoto záměru budou zpracovány tři varianty tržeb – optimistická, realistická a pesimistická varianta. I přes fakt, že má autorka zkušenosti z prací v baru, rozhodla se vypracovat dotazníkové šetření a na základě zjištěných dat tak byla schopná stanovit cenu vstupného a vyčíslit průměrné příjmy z prodeje.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí internetu a zúčastnilo se jej 211 respondentů. Jeho plné znění je obsaženo v příloze této práce. Šetření probíhalo ve dnech od 11. března do 31. března. Následující obrázky zobrazují procentuální podíl vybraných odpovědí dotazníkového šetření. Z prvního dotazu vyplývá, že nejvyšší přijatelné vstupné 100 Kč, popřípadě 150 Kč. Majitelka tak může uvážit budoucí navýšení na 150 Kč.

**Obrázek 4-8: Dotaz 1**

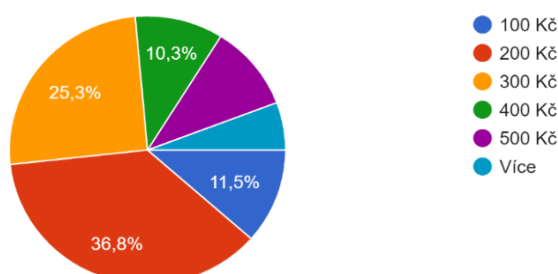
Jaká je pro Vás maximální přijatelná výše vstupného v klubu s živou hudbou (Dj) nebo jiným zábavním programem?



*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

**Obrázek 4-9: Dotaz 2**

Jaká je Vaše průměrná útrata za jednu návštěvu BEZ vstupného?



*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Velkou částí tržeb klubu bude položka vstupné, která se po zohlednění výsledků dotazníkového šetření stanoví na 100 Kč. Tato výše částky byla zvolena jednak s ohledem na výsledky dotazníkového šetření, ale také na okolní konkurenci, která si účtuje i trojnásobně vyšší cenu. Od zavedení takto nízké částky si autorka slibuje přilákání i méně movité cílové skupiny, jako jsou například studenti a mládež.

Vzhledem k faktu, že podnik bude mít otevřeno i během týdne, je nutné počítat s větší vytižeností o víkendech a s nižší vytižeností přes pracovní týden. Z tohoto důvodu je návštěvnost pro úterý, středu a čtvrtky nastavena na nižší hodnoty.

Jako první jsou prezentovány predikované údaje pesimistické varianty tržeb, ty jsou považovány za méně pravděpodobné, jelikož počítají s velmi nízkou kapacitní vytižeností podniku. Jak lze vyčíst z tabulky níže, týdenní návštěvnost činí pouze 320 osob. Výše útraty na 1 osobu byla rovněž odhadnuta na základě výsledků dotazníkového šetření na 200 Kč na osobu za den. Tento údaj je patrný z dotazu 2 výše. Jako přijatelná možnost se ukázala i útrata ve výši 300 Kč. Tato varianta však ve výpočtu zohledněna není.

V případě, že by došlo k naplnění tohoto odhadu, celkové příjmy za rok by činily pouze 3 984 000 Kč. Příjmy ze vstupného potom představují 912 000 Kč z této částky.

**Tabulka 4-8: Pesimistická varianta tržeb**

Pesimistické příjmy						
	Návštěvnost (osoby)	Vstupné na osobu (v Kč)	Příjem ze vstupného celkem (v Kč)	Příjmy z prodeje na osobu (v Kč)	Příjmy z prodeje celkem (v Kč)	PŘÍJMY CELKEM (v Kč)
Po	Zavřeno					
Út	40	0	0	200	8 000	8 000
St	40	0	0	200	8 000	8 000
Čt	50	0	0	200	10 000	10 000
Pá	95	100	9 500	200	19 000	28 500
So	95	100	9 500	200	19 000	28 500
Ne	Zavřeno					
Týden	320	200	19 000	1 000	64 000	83 000
Měsíc	1 280	800	76 000	4 000	256 000	332 000
Rok	15 360	9 600	912 000	48 000	3 072 000	3 984 000

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Neutrální varianta příjmů předpokládá víkendovou návštěvnost na úrovni 50 % celkové kapacity, tedy 175 osob. Výběr vstupného a jeho výše zůstává nezměněna, stejně tak jako průměrná útrata na jednu osobu.

**Tabulka 4-9: Neutrální varianta tržeb**

Neutrální příjmy						
	Návštěvnost (osoby)	Vstupné na osobu (v Kč)	Příjem ze vstupného celkem (v Kč)	Příjmy z prodeje na osobu (v Kč)	Příjmy z prodeje celkem (v Kč)	PŘÍJMY CELKEM (v Kč)
Po	Zavřeno					
Út	50	0	0	200	10 000	10 000
St	50	0	0	200	10 000	10 000
Čt	65	0	0	200	13 000	13 000
Pá	175	100	17 500	200	35 000	52 500
So	175	100	17 500	200	35 000	52 500
Ne	Zavřeno					
Týden	515	200	35 000	1 000	103 000	138 000
Měsíc	2 060	800	140 000	4 000	412 000	552 000
Rok	24 720	9 600	1 680 000	48 000	4 944 000	6 624 000

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Optimistická varianta počítá s plně využitou kapacitou o víkendech, tedy s návštěvností 250 osob jak v pátek, tak v sobotu. Navýšena rovněž byla i vytíženost přes běžný týden. Při naplnění tohoto odhadu by podnik dosáhl ročních příjmů ze vstupného ve výši 2 400 000 Kč a celkové příjmy by byly ve výši 9 504 000 Kč.

**Tabulka 4-10: Optimistická varianta tržeb**

Optimistické příjmy						
	Návštěvnost (osoby)	Vstupné na osobu (v Kč)	Příjem ze vstupného celkem (v Kč)	Příjmy z prodeje na osobu (v Kč)	Příjmy z prodeje celkem (v Kč)	PŘÍJMY CELKEM (v Kč)
Po	Zavřeno					
Út	80	0	0	200	16 000	16 000
St	80	0	0	200	16 000	16 000
Čt	80	0	0	200	16 000	16 000
Pá	250	100	25 000	200	50 000	75 000
So	250	100	25 000	200	50 000	75 000
Ne	Zavřeno					
Týden	740	200	50 000	1 000	148 000	198 000
Měsíc	2 960	800	200 000	4 000	592 000	792 000
Rok	35 520	9 600	2 400 000	48 000	7 104 000	9 504 000

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Naplnění neutrální či optimistické verze považuje autorka za relativně pravděpodobné, jelikož podnik sídlí blízko centra města, a celé město má zhruba 24 000 obyvatel. Tento plán tržeb ovšem nezohledňuje možnost pořádání jiných akcí či poskytnutí prostor pro jiné aktivity mimo otevírací dobu. Takovéto akce ovšem nelze naplánovat a odhadnout dopředu, proto nejsou do výpočtu zahrnuty.

Jednou z možností, jak zvládnout větší příliv zákazníků, jak je uvedeno v předchozích kapitolách, je prodloužení otevírací doby, popřípadě možnost mít otevřeno i v neděli a pondělí. K takovému kroku by se dalo přistoupit, pokud by tržby dosahovaly alespoň k neutrální variantě nebo by návštěvnost klubu i v běžné pracovní dny byla vysoká.

### 4.8.3 Vyčíslení nákladů podniku

Následující pasáž textu je věnována rozpisu nákladů podniku. Jejich vyčíslení je velmi důležité pro posouzení finanční náročnosti a provozu celého klubu. Autorka v této kapitole vyčíslí jak náklady spojené se založením klubu, náklady na pořízení prvotního vybavení podniku, tak autorské náklady na měsíc a rok a v neposlední řadě vyčíslí odhadované náklady na mzdy pracovníků klubu.

#### Náklady spojené se založením společnosti

Jedná se o výdaje, kterým se nevyhne žádný začínající podnikatel, jelikož je nutno tyto náklady vynaložit při zakládání nové společnosti. V následující části textu je proveden odhad těchto nákladů.

**Tabulka 4-11: Náklady spojené se založením podniku**

Položka	Cena v Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000
Soudní poplatek	2 700
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 000
Poplatek za výpis z trestního rejstříku	150
Tvorba WWW stránek	22 100
<b>CELKEM</b>	<b>32 950</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Z tabulky vyplývá, že náklady spojené se založením společnosti se vyšplhají na částku 32 950 Kč. Do této skupiny byly zahrnuty i náklady na vytvoření www stránek klubu. Jelikož se jedná o jednorázový úkon, nebyla tato položka zahrnuta do nákladů na reklamu a propagaci. Tyto náklady autorka uhradí ze svých zdrojů.



## Náklady spojené s pořízením majetku a vybavením

Jedná se o náklady na vybavení klubu, které budou vynaloženy již na začátku podnikání. Majitelka k jejich financování nevyužije úvěr, nýbrž vlastní zdroje.

**Tabulka 4-12: Náklady spojené s pořízením majetku**

Náklady na vybavení	
Položka	Cena v Kč
Technické vybavení	116 000
Ostatní vybavení	167 000
Rekonstrukce	15 000
Montáž	30 000
<b>CELKEM</b>	<b>328 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Jelikož jsou pronajímané prostory vybaveny sociálním zařízením, protože dříve sloužily částečně jako restaurační zařízení, není třeba zasahovat do struktury prostor. Jedinou výjimku představuje výmalba a samozřejmě bude třeba prostory vybavit sedacími soupravami a barem. Pro přehlednost je vybavení rozděleno do dvou kategorií popsaných níže. Přehledněji jsou položky s cenou popsány v příloze této práce.

Do kategorie technické vybavení spadá veškerá audiotechnika potřebná pro provoz klubu a zábavních programů – mixážní pult, reproduktory, mikrofony, zesilovače, světelná technika, karaoke, a další elektronika jako např.: EET pokladna, bezpečnostní systém a veškerá kabeláž. Do ostatních nákladů je zařazen nákup nábytku, tj. baru, stolů a židlí vnitřní a vnější dekorace a kategorie vybavení baru představuje nákup sklenic, koktejlových setů a šejkrů.

## Měsíční mzdové náklady

Představují náklady na mzdy zaměstnanců podniku včetně majitelky a odhadované produkce. Odměna externí účetní firmě činí 5 000 Kč a je zohledněna ve finančních výkazech. Mzdové náklady byly odhadnuty s ohledem na personální potřebu podniku, která se řídí otevírací dobou. Konkrétní sazby hrubých mezd pracovníků, kromě majitele, byly stanoveny s ohledem na průměrné platové podmínky v Moravskoslezském kraji. Orientační výpočet ýpočet zohledňuje pouze slevy na poplatníka, nikoli slevu na studenta a další.

**Tabulka 4-13: Měsíční mzdové náklady**

<b>Mzdové náklady v Kč</b>					
	Majitelka	Manažer	Barman	Barman	Produkce
<b>Hrubá mzda</b>	<b>18 000</b>	<b>18 000</b>	<b>20 500</b>	<b>20 500</b>	<b>25 000</b>
Zdravotní pojištění	810	810	923	923	1 125
Sociální pojištění	1 170	1 170	1 333	1 333	1 625
ZP zaměstnavatel	1 620	1 620	1 845	1 845	2 250
SP zaměstnavatel	4 500	4 500	5 125	5 125	6 250
Superhrubá mzda	24 200	24 200	27 500	27 500	33 500
Daňový základ	24 200	24 200	27 500	27 500	33 500
Daň před slevami (15 %)	3 630	3 630	4 125	4 125	5 025
Sleva na poplatníka	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070
Záloha na daň z příjmu	1 560	1 560	2 055	2 055	2 955
<b>Čistá mzda</b>	<b>14 460</b>	<b>14 460</b>	<b>16 189</b>	<b>16 189</b>	<b>19 295</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Majitelka si stanovila měsíční odměnu 18 000 Kč hrubého, kterou shledává dostačující, jelikož provoz klubu jí má sloužit pouze jako vedlejší činnost. Její výši může v budoucnu dále upravovat podle současné finanční situace podniku. Odměna externí účetní byla s ohledem na platné ceníky stanovena na 5 000 Kč. Náklady na produkci byly stanoveny na 25 000 Kč. Tato položka představuje odměny hostům za jejich vystoupení. Výplatní den připadne na 15. den každý měsíc. Pro přehlednost jsou mzdy dále shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 4-14: Shrnutí mezd**

<b>Mzdy celkem v Kč</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Rok</b>
Hrubá mzda	102 000	1 224 000
Zdravotní a sociální	45 902	550 824
Čistá mzda	80 593	967 116
Mzdový náklad	136 680	1 640 160
Záloha na daň	10 185	122 220

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

## Fixní náklady podniku

Následující tabulka shrnuje ostatní fixní náklady pro podnik. Fixní náklady jsou takové náklady, které je třeba bezpodmínečně vynaložit, jelikož jsou nutné pro chod podniku a neodvívají se od jeho návštěvnosti. Většina těchto položek je dojednána smluvně, a tak lze očekávat, že se výše jejich ceny měnit nebude.

**Tabulka 4-15: Fixní náklady podniku**

<b>Ostatní fixní náklady v Kč</b>		
<b>Položka</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Rok</b>
Nájemné včetně energií	30 000	360 000
Náklady vynaložené na externí účetní	5 000	60 000
Náklady spojené s reklamou	6 805	81 660
Internet a telefon	500	6 000
Kancelářské potřeby	1 000	12 000
Autorské poplatky OSA	4 395	52 740
Pronájem domény WWW stránek	10,42	125
<b>CELKEM</b>	<b>47 710</b>	<b>572 525</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Celkové predikované fixní náklady činí 572 525 Kč na rok provozu podniku.

## Autorské poplatky

Jelikož k náplni našeho podnikání bude patřit pořádání hudebních akcí, podnik se nevyhne zaplacení autorských poplatků. Tato povinnost se týká jak klubů, tak i restaurací, hotelů a mnoha dalších objektů. Poplatky je nutné uhradit i za využívání televize či rádií v podniku.

Výběru těchto poplatků se v Česku věnuje organizace Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z. s., sídlící v Praze. Tato společnost zastupuje celosvětově zhruba 3,5 milionu autorů a nakladatelů. Pro potřeby klubu byly vyčísleny orientační měsíční poplatky za 8 produkcí s živým DJ.

Veškeré ceny a slevy vycházejí z platného sazebníku společnosti OSA. Výpočet se odvíjí z návštěvnosti, kterou je třeba dokládat počtem prodaných vstupenek a cenou za vstupné. Od standartního měsíčního poplatku lze odečíst některé slevy např. při opakovaných produkcích nebo pokud je na akci přítomen DJ a hudbu sám mixuje. Následující tabulka zohledňuje i provoz rádia v podniku.

**Tabulka 4-16: Autorské poplatky**

<b>Autorské poplatky OSA</b>	
Počet produkcí v měsíci	8
Průměrný počet návštěvníků	150
Vstupné (v Kč)	100
Jedna produkce dle sazebníku (v Kč)	1 275
<b>Měsíční poplatek (v Kč)</b>	<b>10 200</b>
<b>Slevy</b>	
- akce s DJ jako výkonným umělcem	50 %
- opakované produkce (4 a více)	20 %
<b>Měsíční poplatek po slevách (v Kč)</b>	<b>4 080</b>
Poplatek za WEB rádio v provozovně (v Kč)	315
<b>Měsíční autorské poplatky celkem (v Kč)</b>	<b>4 395</b>
<b>Roční autorské poplatky (v Kč)</b>	<b>52 740</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Odvádění poplatků z provozu rádia je rovněž nezbytné. V našem podniku bude využito možnosti poslechu tzv. webového rádia přes počítač. Zpoplatnění a provoz tohoto typu rádia má na starosti společnost IS Media. Tato společnost byla vybrána, jelikož má příznivější ceny oproti organizaci OSA.

Před zahájením provozu podniku je nutné vyplnit a odeslat registrační formulář či smlouvu, dle náplně programu. Vyplnění formuláře a registrace je nutná i v případě, kdy bude podnik využívat k pouštění hudby PC či notebook. Modelově vyplněný formulář pro využívání PC je obsažen v příloze č. 7.

Provoz televize v našem podniku prozatím plánován není. V případě, že by podnik zvažoval instalaci televizoru do podniku, za účelem sportovních či jiných přenosů, bylo by nutné poplatky navýšit dle platných ceníků.

#### 4.8.4 Výkaz zisku a ztráty

Přehled o zisku či ztrátě zjišťuje podnikatel z výkazu zisku a ztráty. Pro dlouhodobější přehled byl sestaven na období prvních tří let podnikání a pro větší přesnost byl vypracován ve třech variantách, které vychází z příslušných odhadů tržeb.

Pesimistická varianta vychází z pesimistické předpovědi tržeb. Tato verze zohledňuje SMART cíl podniku, kterým je růst tržeb o 5 % v každém roce. Jelikož tato predikce vychází z velmi nízké kapacitní využitosti, nejeví se jako velmi pravděpodobná.

Všechny výkazy počítají s neměnnými mzdovými náklady a konstantní cenou nájmu po dobu prvních tří let. Výkazy rovněž nepočítají s žádným úvěrem. Náklady na pořízení zboží byly stanoveny na 60 % z tržeb za zboží, z čehož vyplývá marže pro podnik, ve výši 40 %. Tento podíl zůstane konstantní ve všech letech a ve všech variantách.

**Tabulka 4-17: Pesimistická verze VZZ**

<b>Pesimistická varianta VZZ v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
Tržby za zboží	3 072 000	3 225 600	3 386 880
Tržby za vstupné	912 000	912 000	912 000
<b>VÝNOSY</b>	<b>3 984 000</b>	<b>4 137 600</b>	<b>4 298 880</b>
Náklady na pořízení zboží (60 % z tržeb)	1 843 200	1 935 360	2 032 128
Mzdové náklady	1 640 160	1 640 160	1 640 160
Náklady před zahájením provozu	32 950	0	0
Náklady na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní náklady	572 525	572 525	572 525
Odpisy	0	0	0
Úroky	0	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>4 416 835</b>	<b>4 148 045</b>	<b>4 244 813</b>
Výsledek hospodaření (EBIT)	-432 835	-10 445	54 067
Daňový základ	0	0	54 000
Daň 19 %	0	0	10 260
<b>Výsledek hospodaření (EAT)</b>	<b>-432 835</b>	<b>-10 445</b>	<b>43 807</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Při této variantě by se týdenní návštěvnost pohybovala na hranici 320 osob. Jak je patrné z této tabulky, v případě naplnění pesimistické varianty, by podnik dosáhl kladného výsledku hospodaření až ve třetím roce podnikání. Jednou z možností, jak navýšit tento výsledek

je snížení nákladů, ať už velmi nepopulární formou snížení mezd, snížení nákladů na reklamu nebo nalezení vhodnějších dodavatelů.

Neutrální verze tohoto výkazu, zpracovaná v tabulce níže, je zároveň verzí nejpravděpodobnější, alespoň v prvním roce podnikání. Rovněž zohledňuje SMART cíl růst tržeb. Ve všech letech se podle této predikce podniku daří dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

**Tabulka 4-18: Neutrální verze VZZ**

<b>Neutrální verze VZZ v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
Tržby za zboží	4 944 000	5 191 200	5 450 760
Tržby za vstupné	1 680 000	1 680 000	1 680 000
<b>VÝNOSY</b>	<b>6 624 000</b>	<b>6 871 200</b>	<b>7 130 760</b>
Náklady na pořízení zboží (60 % z tržeb)	2 966 400	3 114 720	3 270 456
Mzdové náklady	1 640 160	1 640 160	1 640 160
Náklady před zahájením provozu	32 950	0	0
Náklady na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní náklady	572 525	572 525	572 525
Odpisy	0	0	0
Úroky	0	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>5 540 035</b>	<b>5 327 405</b>	<b>5 483 141</b>
Výsledek hospodaření (EBIT)	1 083 965	1 543 795	1 647 619
Daňový základ po zaokrouhlení	1 083 000	1 543 000	1 647 000
Daň 19 %	205 770	293 170	312 930
<b>Výsledek hospodaření (EAT)</b>	<b>878 195</b>	<b>1 250 625</b>	<b>1 334 689</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Výše vstupného zůstává v období prvních tří let konstantní. Stejně jsou na tom mzdové náklady, nájemné, náklady spojené s reklamou, náklady na internet a kancelářské potřeby. Tyto náklady lze považovat za relativně konstantní z toho důvodu, jelikož budou většinou dojednány smluvně na několik let, jak již bylo řečeno. Dále neutrální varianta očekává týdenní návštěvnost okolo 500 osob. Při dosažení těchto hodnot, by budoucí majitelka považovala podnikatelskou činnost za úspěšnou.

Následující tabulka představuje velmi optimistický odhad, který je postaven na využití plné kapacity podniku přes víkendy.

Vzhledem k existující konkurenci v místě působení klubu, je tato varianta pravděpodobná, ale o něco méně než neutrální verze, a to z toho důvodu, jelikož se bude jednat o nový podnik a nelze přesně odhadnout prvotní zájem zákazníků. Výpočet optimistické varianty rovněž zahrnuje růst tržeb o 5 % a vychází z optimistické varianty predikce tržeb.

**Tabulka 4-19: Optimistická verze VZZ**

<b>Optimistická verze VZZ v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
Tržby za zboží	7 104 000	7 459 200	7 832 160
Tržby za vstupné	2 400 000	2 400 000	2 400 000
<b>VÝNOSY</b>	<b>9 504 000</b>	<b>9 859 200</b>	<b>10 232 160</b>
Náklady na pořízení zboží (60 % z tržeb)	4 262 400	4 475 520	4 699 296
Mzdové náklady	1 640 160	1 640 160	1 640 160
Náklady před zahájením provozu	32 950	0	0
Náklady na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní náklady	572 525	572 525	572 525
Odpisy	0	0	0
Úroky	0	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>6 836 035</b>	<b>6 688 205</b>	<b>6 911 981</b>
Výsledek hospodaření (EBIT)	2 667 965	3 170 995	3 320 179
Daňový základ po zaokrouhlení	2 667 000	3 170 000	3 320 000
Daň 19 %	506 730	602 300	630 800
<b>Výsledek hospodaření (EAT)</b>	<b>2 161 235</b>	<b>2 568 695</b>	<b>2 689 379</b>

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Z optimistické predikce tohoto výkazu je zřejmé, že kladný výsledek hospodaření v prvním roce přesáhne 2,1 milion korun. Ovšem je nutné brát v úvahu, že tento odhad zahrnuje naplnění kapacity každý týden v roce, což není úplně reálné. Týdenní vytiženost klubu pro tuto variantu se pohybuje na hranici 740 osob.

#### 4.8.5 Předpokládané peněžní toky

Varianty cash flow jsou vypočteny přímou metodou a podobně jako výkaz zisku a ztráty vychází z původních dat odhadnutých tržeb. Jako nejpravděpodobnější se opět jeví neutrální varianta. Všechny varianty rovněž zahrnují SMART cíl růst tržeb a jsou zpracovány na období prvních tří let podnikání. Všechny verze tohoto výkazu rovněž zahrnují snížený mzdový výdaj a fixní výdaje o částku za jeden měsíc v prvním roce podnikání.

V prvních dvou letech pesimistického odhadu peněžních toků jsou hodnoty záporné, teprve až v roce posledním se objevuje první kladná hodnota. Výpočty vycházejí z pesimistické varianty výkazu zisků a ztráty na první tři roky podnikání. Počáteční stav peněžních prostředků v prvním roce činí 450 000 Kč. Tato částka představuje základní kapitál.

**Tabulka 4-20: Pesimistická verze cash flow**

<b>Pesimistická varianta cash flow v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
<i>Počáteční stav PP</i>	450 000	136 555	126 110
Tržby za zboží	3 072 000	3 225 600	3 386 880
Tržby vstupné	912 000	912 000	912 000
<b>PŘÍJMY</b>	<b>3 984 000</b>	<b>4 137 600</b>	<b>4 298 880</b>
Výdaje na pořízení zboží (60 % z tržeb)	1 843 200	1 935 360	2 032 128
Mzdové výdaje	1 503 480	1 640 160	1 640 160
Výdaje před zahájením provozu	32 950	0	0
Výdaje na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní výdaje	524 815	572 525	572 525
Daň ze zisku PO	0	0	0
Záloha na daň ze zisku	0	0	0
Naskladnění surovin	65 000	0	0
<b>VÝDAJE</b>	<b>4 297 445</b>	<b>4 148 045</b>	<b>4 244 813</b>
CASH FLOW	-313 445	-10 445	54 067
KSPP	136 555	126 110	180 177

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Z tabulky je patrné, že podnik dosahuje kladné hodnoty konečného stavu peněžních prostředků v každém roce podnikání. Samotné cash flow dosáhne kladné hodnoty pouze jednou za predikované období.



Tabulka níže představuje neutrální a nejvíce pravděpodobnou verzi tohoto výkazu. Odhad cash flow se jeví v každém roce jako kladný, stejně tak jako v optimistické variantě cash flow v tabulce následující.

Z tabulky neutrální predikce cash flow je patrné, že kladné hodnoty se podniku povede dosáhnout již v prvním roce podnikání, a tyto hodnoty si udrží po celé predikované období, na rozdíl od pesimistické varianty.

**Tabulka 4-21: Neutrální verze cash flow**

<b>Neutrální verze cash flow v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
Počáteční stav PP	450 000	1 653 355	2 836 980
Tržby za zboží	4 944 000	5 191 200	5 450 760
Tržby vstupné	1 680 000	1 680 000	1 680 000
<b>PŘÍJMY</b>	<b>6 624 000</b>	<b>6 871 200</b>	<b>7 130 760</b>
Výdaje na pořízení zboží (60 % z tržeb)	2 966 400	3 114 720	3 270 456
Mzdové výdaje	1 503 480	1 640 160	1 640 160
Výdaje před zahájením provozu	32 950	0	0
Výdaje na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní výdaje	524 815	572 525	572 525
Daň ze zisku PO	0	205 770	138 770
Záloha na daň ze zisku	0	154 400	271 400
Naskladnění surovin	65 000	0	0
<b>VÝDAJE</b>	<b>5 420 645</b>	<b>5 687 575</b>	<b>5 893 311</b>
CASH FLOW	1 203 355	1 183 625	1 237 449
KSPP	1 653 355	2 836 980	4 074 429

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Neutrální verzi tohoto výkazu lze považovat za nejreálnější možnost, stejně jako neutrální verzi výkazu zisku a ztráty. Po zohlednění všech výdajů by konečný stav peněžních prostředků, při uskutečnění neutrální varianty, činil zhruba 1,6 milionu korun v prvním roce podnikání. Ve druhém roce by konečný stav peněžních prostředků činil zhruba 2,8 milionu korun a ve třetím roce podnikání zhruba 4 miliony korun.

Optimistická verze se jeví jako méně pravděpodobná, zvláště v prvních letech působení podniku na trhu, jelikož bude třeba teprve vytvořit stabilní klientelu proto nelze očekávat plné vyřízení kapacity každý víkend. Výpočty vycházejí z příslušných variant výkazů zisku a ztráty.

**Tabulka 4-22: Optimistická verze cash flow**

<b>Optimistická verze cash flow v Kč</b>			
Položka	2020	2021	2022
<i>Počáteční stav PP</i>	450 000	3 237 355	5 521 520
Tržby za zboží	7 104 000	7 459 200	7 832 160
Tržby vstupné	2 400 000	2 400 000	2 400 000
<b>PŘÍJMY</b>	<b>9 504 000</b>	<b>9 859 200</b>	<b>10 232 160</b>
Výdaje na pořízení zboží (60 % z tržeb)	4 262 400	4 475 520	4 699 296
Mzdové výdaje	1 503 480	1 640 160	1 640 160
Výdaje před zahájením provozu	32 950	0	0
Výdaje na prvotní vybavení	328 000	0	0
Fixní výdaje	524 815	572 525	572 525
Daň ze zisku PO	0	506 730	222 200
Záloha na daň ze zisku	0	380 100	578 500
Naskladnění surovin	65 000	0	0
<b>VÝDAJE</b>	<b>6 716 645</b>	<b>7 575 035</b>	<b>7 712 681</b>
CASH FLOW	2 787 355	2 284 165	2 519 479
KSPP	3 237 355	5 521 520	8 040 999

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Po zohlednění všech příjmů a výdajů v optimistické variantě by podnik dosáhl konečného stavu peněžních prostředků 3,2 milionu korun v prvním roce podnikání. Ve druhém roce podnikání by dosáhl na částku 5,5 milionu korun a ve třetím roce na částku 8 milionu korun. Stejně jako optimistická verze výkazu zisku a ztráty, tato se jeví jako méně pravděpodobná, protože vychází z plné víkendové vytiženosti klubu.

#### 4.8.6 Ukazatele rentability

Na základě vypracovaných finančních výkazů byly odhadnuty i ukazatele rentability pro tento podnik, a to na období prvních tří let podniku. Data vychází z neutrálních verzí příslušných výkazů a jejich interpretace je k dispozici níže.

**Tabulka 4-23: Ukazatele rentability**

Orientační ukazatele rentability pro neutrální variantu			
Položka	2020	2021	2022
Rentabilita aktiv (EBIT/aktiva)	0,63	0,53	0,40
Rentabilita vlastního kapitálu (EAT/vlastní kapitál)	0,66	0,48	0,34
Rentabilita tržeb (EAT/tržby)	0,18	0,24	0,24

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

**Rentabilitu aktiv** v prvním roce lze interpretovat tak, že každá jedna koruna majetku využitá v podnikatelské činnosti přinese podniku zisk 63 haléřů. Ve druhém a třetím roce je to 53 a 40 haléřů. **Rentabilitou vlastního kapitálu** rozumíme, kolik přinese koruna vložená do podnikání korun čistého zisku. Z tabulky je patrné, že v prvním roce je to 66 haléřů čistého zisku ovšem ve druhém a třetím roce se tato částka sníží na 48 a 34 haléřů. Kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, nám určuje **rentabilita tržeb**. V roce 2020 nám jedna koruna tržeb zajistí 18 haléřů zisku. Ve druhém roce je to 24 haléřů stejně jako v roce 2022.

#### Shrnutí

Vzhledem k relativně příznivým odhadům, které vyplývají z neutrálních variant jednotlivých výkazů, se podnikatelský plán ukazuje být proveditelný. Navíc v případě faktického dosažení těchto hodnot, by podnik mohl zvažovat rozšíření personálu a otevírací doby na celý týden.

Dále by bylo možné navýšit odměny všem zaměstnancům a vynaložit větší objem peněžních prostředků na propagaci podniku. Majitelka by rovněž mohla zvážit pořízení televize nebo projektoru a projekčního plátna za účelem přenosu sportovních utkání. Jelikož by pořízení takového vybavení přesáhlo částku 60 000 Kč, bylo by nutné tento majetek odepisovat. Nadbytečné peněžní prostředky by také byly použity na zařízení skladových prostor, tj. nákup dodatečných regálů pro lepší uskladnění drobných pochutin. Majitelka do budoucna může uvážit nákup jukeboxu, kulečníku či kávovaru.

#### 4.8.7 Harmonogram realizace projektu

Před zahájením podnikatelské činnosti je nutné provést několik administrativních úkonů. Tyto úkony jsou nezbytné pro zahájení chodu celého podniku, proto je nutné, aby byly podnikatelkou provedeny. Časové rozvržení na následujícím obrázku zobrazuje rozložení jednotlivých činností tak, jak půjdou po sobě. Prvním krokem při založení společnosti bude sepsání zakladatelské listiny a sjednání nájemní smlouvy s realitní kanceláří.

**Obrázek 4-10: Harmonogram činností**

Harmonogram založení podniku						
	08/2019	09/2019	10/2019	11/2019	12/2019	01/2020
Zakladatelská listina s. r. o						
Sepsání nájemní smlouvy prostor						
Ohlášení řemeslné živnosti						
Složení základního kapitálu s.r.o.						
Podání návrhu do OR na zápis s.r.o						
Zápis s. r. o. omezeným do OR						
Založení bankovního účtu						
Registrace s.r.o. na finančním úřadě						
Výběr a nábor zaměstnanců						
Nákup vybavení						
Nákup zásob						
Zahájení činnosti						

*Zdroj: vlastní zpracování autorky*

Na závěr celého procesu jsou ponechány činnosti spojené s nábořem zaměstnanců a nákupem potřebného vybavení a počátečních zásob.

#### 4.9 Rizika spojená s realizací projektu

Každá podnikatelská činnost s sebou nese jistá rizika. To největší z nich představuje pro podnik finanční stránka. I přes důkladné plánování veškerých příjmů a výdajů může dojít k odchylkám a k následnému nedostatku finančních prostředků. Predikce finančních výkazů také počítá s neměnnou výší mezd a stejným počtem pracovníků, což se v budoucnu rovněž může změnit a mzdové náklady mohou stoupnout. Za nejrealističtější verzi je proto považována verze neutrální.

Nutno podotknout, že predikce tržeb ani výkazy nezahrnují ztráty kvůli uzavření podniku, ať už z důvodu technických či například kvůli onemocnění pracovníků.

Slabiny a hrozby projektu byly již stručně popsány při zpracovávání analýzy SWOT. Nejvyšší váha byla přidělena omezeným znalostem v oblasti řízení jakéhokoli podniku, z čehož plyne jisté nebezpečí v oblasti plánování jednotlivých činností a rozhodnutí, které souvisí s podnikem. Jelikož majitelka prozatím nemá žádné zkušenosti s řízením, jakékoli rozhodnutí, co se týká volby dodavatelů či náboru nových zaměstnanců, musí pečlivě zvážit. Část svých

povinnosti sice může delegovat na provozního manažera, ovšem konečné rozhodnutí musí udělat sama.

Za rizikovou je považována i sílí konkurence. Při vstupu nového člena na trh mohou současné konkurenční podniky v oblasti Nového Jičína upravit své ceny tak, aby byly pro zákazníka výhodnější. Na tento fakt musí podnik reagovat vhodným protiopatřením, kterým může být rovněž úprava cen na obdobnou hladinu, či vynaložení dalších nákladů na reklamu a propagaci. Těžko předvídatelnou situací je i vstup další konkurence na místní trh v budoucnu. Jelikož by se jednalo o podnik nový, jeho chování, marketingové i cenové strategie by byly nepředvídatelné.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro podnik v odvětví služeb, který by mohl sloužit jako potenciální vedlejší zdroj příjmů pro autorku. Autorka si kladla za cíl nastínit čtenáři metodiku zpracování podnikatelského plánu, charakterizovat odvětví služeb a konkrétní podnikatelský plán vypracovat.

Obsah první části bakalářské práce byl tvořen teoretickým přehledem, který seznamuje čtenáře se základními pojmy spojenými s podnikáním, malými a středními podniky a metodikou podnikatelského plánu a příslušných analýz. Dále v této části autorka zmínila také nutnost uvážení a využití marketingu a v neposlední řadě potřebu zpracování finančních výkazů. Ve druhé části teoretické práce byly vymezeny charakteristické rysy služeb a jejich klasifikace. Mimo jiné zde byly popsány makroekonomické ukazatele hrubý domácí produkt a hrubá přidaná hodnota, která byla rovněž dána do souvislosti s terciárním sektorem. Ve třetí, praktické části práce, se autorka věnovala zpracování konkrétního podnikatelského plánu.

V rámci praktické části vypracovala autorka několik analýz prostředí podniku. Vypracováním analýzy SWOT, došla autorka k závěru, že je třeba klást důraz zejména na silné stránky podniku, které je třeba využít k minimalizaci hrozeb. Další vypracovanou analýzou byla analýza PEST. Výstupem této analýzy byly poznatky o politických, ekonomických, sociálních a technických faktorech, které mohou ovlivnit chod podniku. Rovněž byl vypracován Porterův model pěti sil, díky čemuž byly vyjasněny vlivy nové a stávající konkurence, zákazníků a dodavatelů. Na základě poznatků, získaných z tohoto modelu, je zřejmé, že podnik by byl schopen konkurovat okolním podnikům, zejména kvůli své výhodné poloze a nízkým cenám za vstupné.

Třetí část práce také vymezuje marketingový mix pro daný podnik a dává přehled o financích a finančních výkazech. Tržby byly stanoveny ve třech variantách pro lepší přesnost. Ke zjištění odhadované výše tržeb autorka využila dotazníkového šetření, jehož plné znění je obsaženo v příloze této práce. Cash flow společně s výkazem zisků a ztráty byly sestaveny na období prvních tří let podnikání ve třech variantách. Orientační rozvaha byla sestavena na základě dat vypočtených v neutrálních, pesimistických a optimistických variantách, rovněž na tři roky podnikání. Po uvážení výsledků, které vyplynuly z vypracovaných finančních výkazů, se podnikatelský záměr jeví jako proveditelný, a lze doporučit zahájení provozu.

## Seznam použité literatury

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-4337-0.

JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDOVÁ, Markéta, DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Nová společnost s ručením omezeným*. 3. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0872-5.

JUREČKA, Václav a kolektiv. *Makroekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0251-8

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-27-0413-0.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 98-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika* 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Internetové zdroje

BRAINTOOLS. Jak analyzovat prostředí firmy [online]. 2014 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

BUSINESSINFO. Nadnárodní formy společnosti [online]. 2014 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nadnarodni-formy-spolecnosti-ppbi-51141.html#!&chapter=1>

BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

CZECHINVEST. O nás [online]. 2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Co je inflace? [online]. 2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)

ČESKÁ SPOŘITELNA. Začínající podnikatelé [online]. 2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obchodni\\_informace-Produkty/Ostatni\\_produkty\\_a\\_sluzby/Podnikatele\\_a\\_male\\_firmy/Prilohy/podnikatelsky\\_plan\\_krok\\_za\\_krokem\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD 2018. Statistická ročenka Moravskoslezského kraje - 2018 [online]. 2018 [cit. 2019-03-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/59233718/33010018.pdf/f077e21c-b82a-4ad0-85dc-285980fad839?version=1.5>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2018* [online]. 2019a [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání 2018 – Podíl terciárního sektoru na hrubé přidané hodnotě* [online]. 2019b [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61508184/370002180807.pdf/7bf493d0-2abc-4a6f-992a-22b448883f39?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání 2018 – Meziroční míra růstu reálného HDP* [online]. 2019c [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61508184/370002180803.pdf/bde41350-8852-4c04-8097-c0aeb2e4cb0d?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2018* [online]. 2019d [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>



ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady za Moravskoslezský kraj – trh práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství* [online]. 2019e [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11288/26023185/CZ080\\_2.pdf/30853072-83d4-4a7d-a55c-35fcf545d358?version=1.55](https://www.czso.cz/documents/11288/26023185/CZ080_2.pdf/30853072-83d4-4a7d-a55c-35fcf545d358?version=1.55)

EDOLO. *PEST Analýza*. [online]. 2016 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

KLASIFIKACE PRODUKCE. *Klasifikace produkce CZ-CPA 2015*. [online]. 2015 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.klasifikaceprodukce.cz/>

KURZY. *Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 10 let* [online]. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2009>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zpráva o situaci na trhu práce v okrese Nový Jičín* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/novy\\_jicin/statistiky/bulletin\\_2019-02.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/novy_jicin/statistiky/bulletin_2019-02.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME)*. [online]. 2014 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z:

MANAGEMENTMANIA. *Marketingový mix (Marketing mix)* [online]. 2011 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>

NACE. *CZ-NACE* [Online] 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

STATISTIKAAMY. *Rozdíl mezi HPH a HDP* [online]. 2016 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/03/rozdil-mezi-hph-a-hdp/>

### **Cizojazyčné internetové zdroje**

CHRON. *Elements of S.M.A.R.T. Goal Setting* [online]. 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/elements-smart-goal-setting-771.html>

PESTLEANALYSIS. *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis* [online]. 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

## **Právní normy**

Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. [online]. [cit. 2019-01-15] Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h5d5.aspx>

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. [online]. [cit. 2019-01-15]  
Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Zákon o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. [online]. 2006 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/legislativa/zakon-47-2002-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani--6172/>

Zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. [online]. [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

## Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	Hrubá přidaná hodnota
KSPP	Konečný stav peněžních prostředků
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSK	Moravskoslezský kraj
MSP	Malé a středí podniky
OSA	Ochranný svaz autorský
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VH	Výsledek hospodaření
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

# Seznam tabulek

Tabulka 2-1: Statistické pojetí MSP.....	9
Tabulka 2-2: Členění MSP dle komise EU .....	9
Tabulka 2-3: Klasifikace dle ČSSZ.....	9
Tabulka 2-4: Klasifikace dle Eurostatu .....	10
Tabulka 2-5: Charakteristika obchodních společností .....	12
Tabulka 3-1: Vývoj hrubého domácího produktu za rok 2018 v %.....	27
Tabulka 3-2: Vývoj HPH za jednotlivá čtvrtletí roku 2018 v %.....	27
Tabulka 3-3: Podíl terciárního sektoru na HPH v %.....	27
Tabulka 3-4: Struktura ekonomických činností .....	30
Tabulka 4-1: Míra inflace.....	36
Tabulka 4-2: Uchazeči o zaměstnání v Moravskoslezském kraji .....	37
Tabulka 4-3: Počty obyvatel v Moravskoslezském kraji .....	39
Tabulka 4-4: Nejbližší konkurence .....	41
Tabulka 4-5: Analýza SWOT.....	45
Tabulka 4-6: Rozpis otevírací doby .....	47
Tabulka 4-7: Rozvaha .....	49
Tabulka 4-8: Pesimistická varianta tržeb .....	51
Tabulka 4-9: Neutrální varianta tržeb .....	52
Tabulka 4-10: Optimistická varianta tržeb.....	52
Tabulka 4-11: Náklady spojené se založením podniku.....	53
Tabulka 4-12: Náklady spojené s pořízením majetku .....	54
Tabulka 4-13: Měsíční mzdové náklady .....	55
Tabulka 4-14: Shrnutí mezd.....	55
Tabulka 4-15: Fixní náklady podniku .....	56
Tabulka 4-16: Autorské poplatky.....	57
Tabulka 4-17: Pesimistická verze VZZ.....	58
Tabulka 4-18: Neutrální verze VZZ.....	59
Tabulka 4-19: Optimistická verze VZZ .....	60
Tabulka 4-20: Pesimistická verze cash flow .....	61
Tabulka 4-21: Neutrální verze cash flow .....	62
Tabulka 4-22: Optimistická verze cash flow.....	63
Tabulka 4-23: Ukazatele rentability.....	64

## Seznam obrázků

Obrázek 2-1: Schéma strategií .....	19
Obrázek 3-1: HPH dle odvětví .....	28
Obrázek 3-2: Meziroční míra růstu HDP .....	29
Obrázek 3-3: HDP na jednoho zaměstnance .....	29
Obrázek 3-4: Struktura ekonomických činností .....	31
Obrázek 4-1: Logo .....	32
Obrázek 4-2: Organizační struktura .....	34
Obrázek 4-3: Průměrná hrubá mzda MSK .....	37
Obrázek 4-4: Podíl nezaměstnaných v MSK .....	37
Obrázek 4-5: Podíl nezaměstnaných – Nový Jičín .....	38
Obrázek 4-6: Studenti VŠ v MSK .....	39
Obrázek 4-7: Mapa konkurence .....	42
Obrázek 4-8: Dotaz 1 .....	50
Obrázek 4-9: Dotaz 2 .....	50
Obrázek 4-10: Harmonogram činností .....	65

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019

Kuzana Pokátová  
jméno a příjmení studenta

# **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Klasifikace činností dle CZ-NACE

Příloha č. 2 – Počáteční zásoby

Příloha č. 3 – Orientační nabídka

Příloha č. 4 – Vybavení podniku

Příloha č. 5 – Rozvaha pesimistická a optimistická

Příloha č. 6 – Zadání dotazníkové šetření

Příloha č. 7 – Vzorově vyplněný registrační formulář k poplatkům OSA